إدارة الموهبة

مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية

الاستاذ المساعد الدكتور

غني دحام تناي الزبيدي

المدرس المساعد

حسين وليد حسين عباس





الأردن عمان
هاتف: 5231081 فاكس: +96265235594
ص.ب: 366 عمان 11941 الأردن
E-mail.dar alhamed@hotmail com
E-mail Daralhamed@yahoo com



الأردن-عمان

هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+

ص.ب: 366 عمان 11941 الأردن

E-mail:dar _alhamed@hotmail com

E-mail.Daralhamed@yahoo com





إدارة الموهبة

مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية

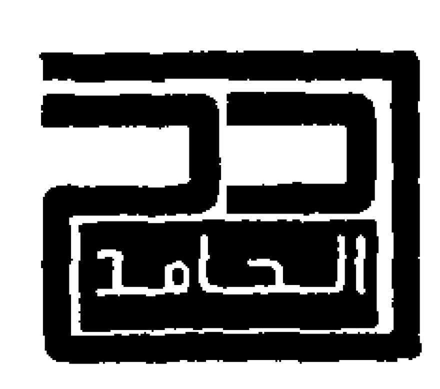
إدارة الموهبة

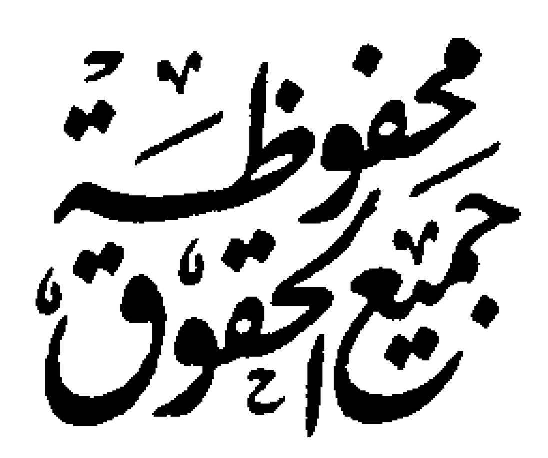
مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية

تأليف

الاستاذ المساعد الدكتور
غني دحام تناي الزبيدي
دكتوراه ادارة اعمال
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المدرس المساعد
حسين وليد حسين عباس
ماجستير ادارة اعمال
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي





رقـــم التصنيـــــــف : 658.314
المؤلف ومن هـــو في حكمه : غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس.
عنـــوان الكتـــــــاب : إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية.
رقـــم الإيــــداع : 2014/4/1732
الواصفـــــــــات : إدارة الموارد البشرية // التحفيز//
بيـــانـــات الناشــــر : عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.
(ردمك) ISBN 978-9957-32-819-1

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

الطبعة الأولى 2015-1436هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية
هاتف: 5231081 6 962+ فاكس: 5235594 6 962+
ص.ب. (366) الرمز البريدي: (11941) عمان – الأردن
www.daralhamed.net
E-mail : daralhamed@yahoo.com

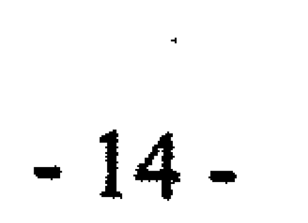
بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿وَفَوْقَ كُلِّ ذِى عِلْمٍ عَلِيمٌ ۝٧٦﴾

صدق الله العظيم

[يوسف :76]

المحتويات



قائمة الاشكال

قائمة الجداول

المقدمة

يسرنا ان نقدم هذا الكتاب الى المكتبة العربية والدارسين الباحثين من ذوي الاختصاص تحت عنوان "**ادارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية**" الطبعة الاولى، اذ تمثل ادارة الموهبة الامتداد والتطور الحديث لإدارة الموارد البشرية، وأمست الموهبة من ابرز اهتماماتها على المستوى الاستراتيجي والعملياتي، والدور الجديد لها هو استقطاب وإدارة الموهبة، كون الموارد البشرية الموهوبة هي المحرك الاساس لكافة النجاحات التي تحققها المنظمات اليوم، في ظل اشتداد المنافسة والحرص على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال الموارد البشرية.

وحاولنا في هذا الكتاب تكييف تطبيقات وممارسات ادارة الموارد البشرية بالتركيز على ادارة الموهبة، من خلال اربعة ابواب، اذ يركز **الباب الاول** على التعريف بإدارة الموهبة من خلال ثلاثة فصول، تناول **الفصل الاول** تسليط الضوء على ادارة الموهبة وأهميتها في المنظمات الحديثة، في حين تناول **الفصل الثاني** التعريف بمدير ادارة الموهبة ومسؤولياته، اما **الفصل الثالث** فقد تناول ادارة الموهبة من خلال المدخل الاستراتيجي. اما **الباب الثاني** فقد كان تركيزه على كيفية تخطيط واستقطاب الموهبة واختيارها من خلال ثلاثة فصول، اذ تناول **الفصل الرابع** تخطيط الاحتياجات من الموهبة، اما **الفصل الخامس** فقد ركز على استقطاب الموهبة، في حين تناول **الفصل السادس** كيفية اختيار الموهبة. وجاء **الباب الثالث** ليخلص الكيفية التي تقوم من خلالها المنظمات بتدريب وتطوير الموهبة الموجودة لديها وتقييم ادائها، وذلك من خلال فصلين، اذ ركز **الفصل السابع** على تدريب وتطوير الموهبة، في حين ركز **الفصل الثامن** على تقييم اداء الموهبة. اما **الباب الرابع** من الكتاب فقد ركز على كيفية الاحتفاظ بالموهبة من خلال ثلاثة فصول، اذ تناول **الفصل التاسع** تعويض الموهبة، وتناول **الفصل العاشر** كيفية تحفيز الموهبة،

في حين تناول **الفصل الحادي عشر** والأخير برامج الصحة والسلامة التي توفرها المنظمات للمواهب.

وقد حرص المؤلفان على تزويد الكتاب بالخرائط التوضيحية التي تدل على الابواب والفصول، فضلاً عن الاسئلة النقاشية في نهاية كل فصل.

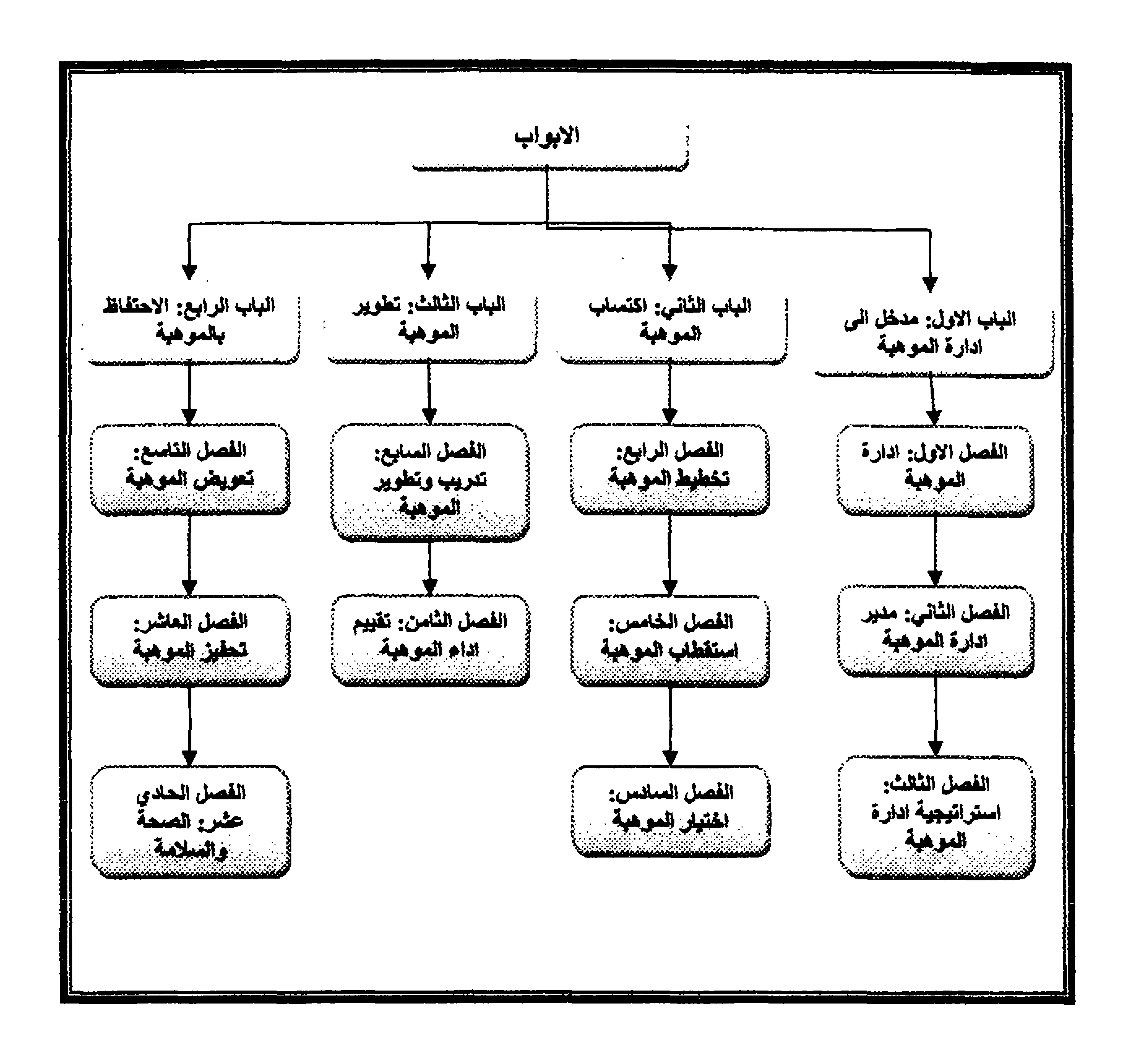
وأخيراً نقول ان هذا الجهد قد تشوبه بعض اللهفات او الهفوات هنا او هناك، كونه يمثل جهد انساني قابل للتصويب والمراجعة، وستكون مسرورين ومنفحين لأية ملاحظة تردنا من ذوي الاختصاص.

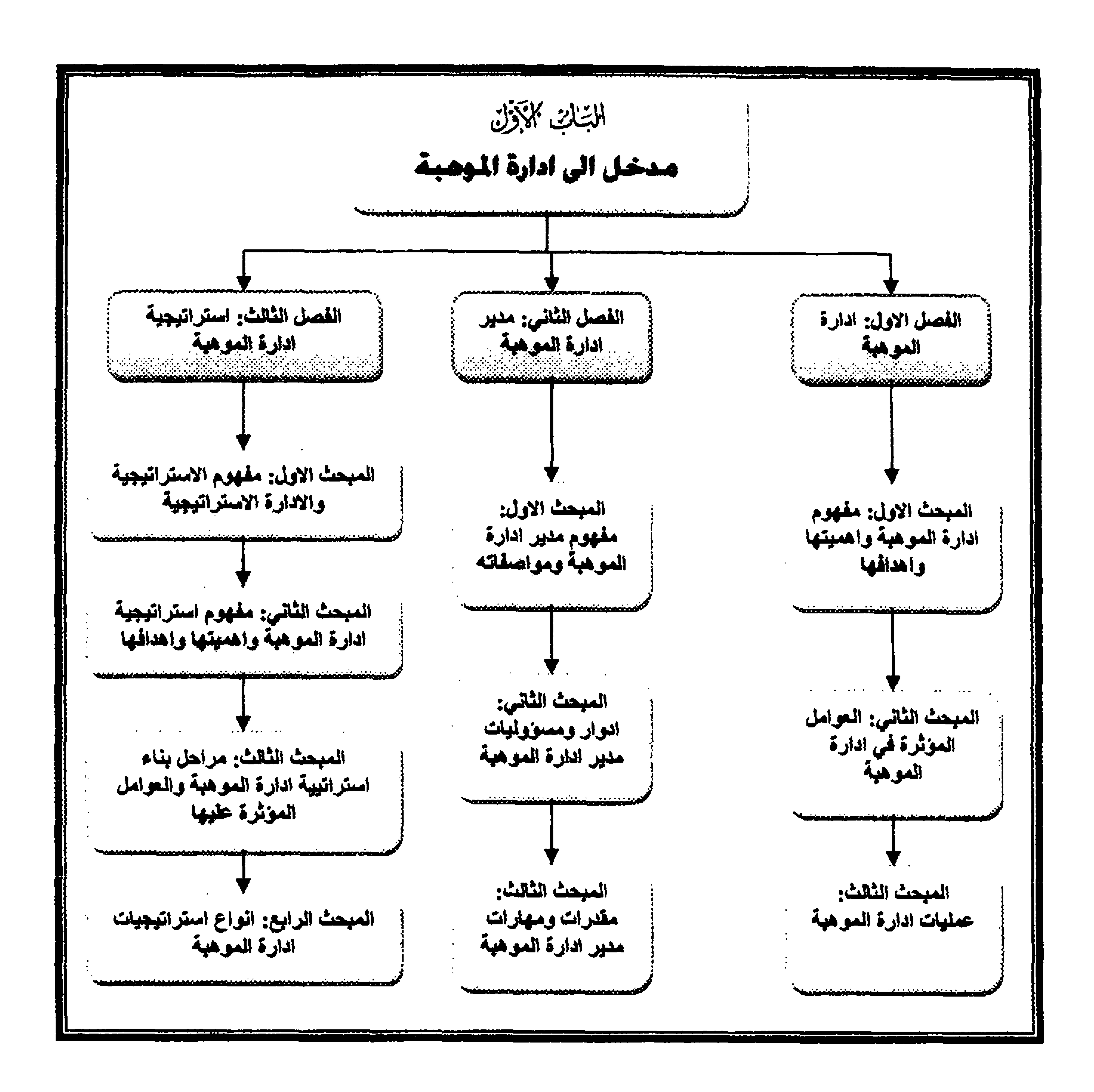
والله ولي التوفيق

المؤلفان

أ.م.د. غني دحام تناي الزبيدي

م.م.حسين وليد حسين عباس


الابواب
الباب الاول: مدخل الى ادارة الموهبة
الباب الثاني: اكتساب الموهبة
الباب الثالث: تطوير الموهبة
الباب الرابع: الاحتفاظ بالموهبة
الفصل الاول: ادارة الموهبة
الفصل الثاني: مدير ادارة الموهبة
الفصل الثالث: استراتيجية ادارة الموهبة
الفصل الرابع: تخطيط الموهبة
الفصل الخامس: استقطاب الموهبة
الفصل السادس: اختيار الموهبة
الفصل السابع: تدريب وتطوير الموهبة
الفصل الثامن: تقييم اداء الموهبة
الفصل التاسع: تعويض الموهبة
الفصل العاشر: تحفيز الموهبة
الفصل الحادي عشر: الصحة والسلامة



الباب الأول
مدخل الى ادارة الموهبة
الفصل الاول: ادارة الموهبة
الفصل الثاني: مدير ادارة الموهبة
الفصل الثالث: استراتيجية ادارة الموهبة
المبحث الاول: مفهوم ادارة الموهبة واهميتها واهدافها
المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في ادارة الموهبة
المبحث الثالث: عمليات ادارة الموهبة
المبحث الاول: مفهوم مدير ادارة الموهبة ومواصفاته
المبحث الثاني: ادوار ومسؤوليات مدير ادارة الموهبة
المبحث الثالث: مقدرات ومهارات مدير ادارة الموهبة
المبحث الاول: مفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية
المبحث الثاني: مفهوم استراتيجية ادارة الموهبة واهميتها واهدافها
المبحث الثالث: مراحل بناء استراتيية ادارة الموهبة والعوامل المؤثرة عليها
المبحث الرابع: انواع استراتيجيات ادارة الموهبة

الفصل الأول

إدارة الموهبة

1. مفهوم الموهبة
2. التطور التاريخي لإدارة الموهبة
3. مفهوم إدارة الموهبة وأهميتها وأهدافها
4. العوامل المؤثرة في أدارة الموهبة
   - العوامل التي ساعدت على نمو أدارة الموهبة
   - العوامل المؤثر في نجاح ادارة الموهبة
   - تحديات ادارة الموهبة
5. عمليات ادارة الموهبة
6. ملخص الفصل
7. اسئلة الفصل

1

أهداف الفصل

يمكن تحديد الاهداف المتواخاة من هذا الفصل في تسليط الضوء على مفهوم الموهبة وادارة الموهبة ومراحل تطورهما التاريخية، واهمية ادارة الموهبة وعلاقتها بادارة الموارد البشرية، وكذلك تحديد ابرز العوامل التي ساعدت على ظهور وتنامي ادارة الموهبة، فضلاً عن تحديد ابرز التحديات التي تواجه ادارة الموهبة والانشطة والوظائف التي تتضمنها عملياتها.

1

الفصل الأول

ادارة الموهبة

تعد أدارة الموهبة إحدى الموضوعات الحديثة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين والكتاب سواء في المجال النظري أو التطبيقي، ويظهر ذلك جلياً سيما في الدراسات الأجنبية، لما لها من تأثير كبير على قدرة المنظمة في اكتساب وتطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية النادرة التي تعد عاملاً مهماً من عوامل نجاحها، وبالتالي يمكن إن ينعكس ذلك في أدائها وتميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها، ويمكن القول أن أداء وتفوق المنظمات يصبح مرهون بأداء أدارة الموهبة، وتم تخصيص هذا الفصل من الكتاب لغرض التعرف على محتوى أدارة الموهبة وبعض الموضوعات المتعلقة بها، وكما في المباحث الآتية:

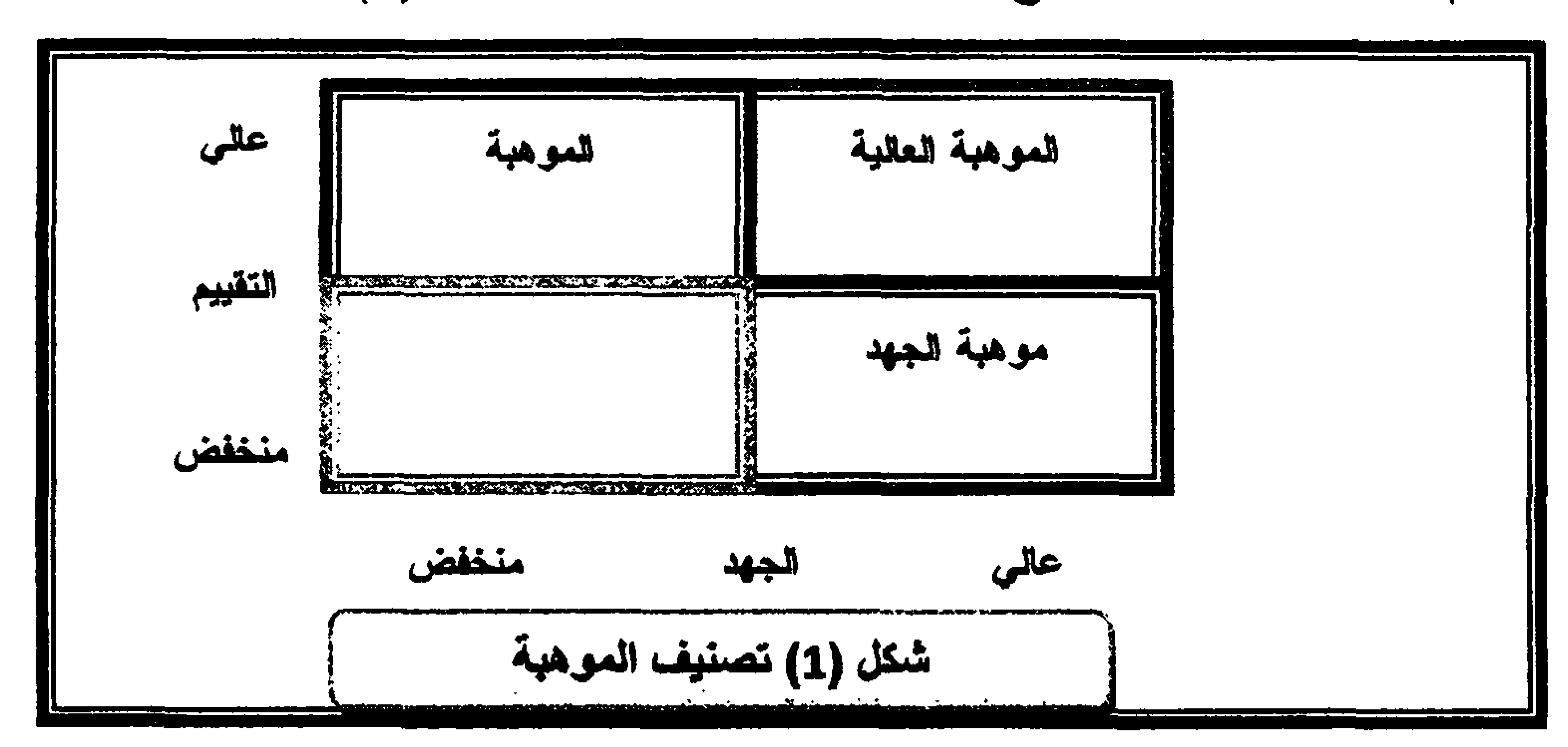
المبحث الاول

مفهوم ادارة الموهبة واهميتها واهدافها

اولا: مفهوم الموهبة

هناك تباين واتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم الموهبة، فالموهبة كمصطلح أخذت من الفعل (وَهَبَ) كما وردت في معاجم اللغة العربية أي أعطى شيئاً مجاناً، أما في لسان العرب فتشير إلى"وهب، يهب، وهُوب"، وفي "القاموس المحيط" الموهبة تعني العطية والسحابة، أما الموهوب، فهو: اسم مفعول من وهب ويدل على من وقع عليه فعل الوهب، ويعرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة الموهوب بأنه من لديه قدرة عالية سواء أكانت هذه القدرة عامة أو متخصصة، إذن فمن الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية الانكليزية على أن الموهبة تعني قدرة استثنائية، ويرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون، إذ استخدم هذا المصطلح كمقياس للأهمية، ومن ثم أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية، بعدها أصبح كمعنى

لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية وبشكل تقليدي استخدام كلمة الموهبة يشير عادة إلى هبه محددة ترتبط بشكل خاص بالفن والرياضة والمهن الفكرية، ويعتمد تحديد مفهوم الموهبة على طبيعة إستراتيجية عمل المنظمة، وطبيعة نشاطها، والبيئة التنافسية التي تعمل فيها وغيرها من العوامل المؤثرة، إذ ينظر للموهبة كالمصدر الرئيسي لرأس المال البشري و لرفع الميزة التنافسية للمنظمات، كما تمثل الموهبة المقدرات الجوهرية للمنظمة والتي تمثل نسبة مئوية صغيرة من العاملين، وترتبط بالإمكانيات "المقدرات، والتعلم والتدريب، والتجارب" من جهة، وبالدافعية والالتزام والرضا الوظيفي من جهة أخرى، ويشمل مفهوم الموهبة أولئك الأفراد الذين يستطيعون إحداث تمايز في الأداء التنظيمي، إما من خلال مساهمتهم الآنية، أو على الأمد البعيد بتقديم الحد الأعلى من الإمكانيات، وقد تم تصنيف الموهبة الموجودة لدى الأفراد العاملين في المنظمة إلى ثلاثة أصناف اعتماداً على معياري التقييم والجهد ويمكن توضيح هذا التصنيف من خلال الشكل (1):



شكل (1) تصنيف الموهبة

اذ يتضح من خلال المصفوفة السابقة، ان الموهبة العالية هي حصيلة التقييم العالي والجهد العالي، في حين لا توجد موهبة عندما يكون التقييم منخفض والجهد منخفض، ويمكن توضيح مفهوم الموهبة وفقا لآراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب وكالاتي:

1. كبار رجال الإعمال الذين يتمتعون بمهارات بارعة لأداء الوظائف بشكل متكامل وفي الوقت المناسب.
2. المقدرة الجوهرية والمصدر الرئيس للميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.
3. أولئك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية الذين يساهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال فترة زمنية محددة.
4. أولئك الأفراد الذين يستطيعون تحقيق إرباح للمنظمة من خلال زيادة الإنتاج و تخفيض كل من السعر والكلفة.
5. المصادر الذهنية التي تعتمدها المنظمة لتوليد الأفكار اللازمة للقيادة واختراق الأسواق، بالإضافة إلى تحقيق الإرباح التي تمكنها من الاستمرار في العمل والنمو المستقبلي.
6. المعرفة المرتبطة بأداء الإعمال والتي تساهم في تحقيق الفائدة الإستراتيجية المطلوبة للنجاح المستقبلي.
7. أولئك الأفراد ذوي الإمكانيات العالية، الذين يستطيعون التأثير بشكل مهم على كفاءة المنظمة.
8. العدد الصغير من الأفراد الذين يتمتعون بالإمكانيات العالية ولديهم القدرة للوصول إلى الوظائف ذات المستوى الأعلى في المنظمة.
9. المعرفة الضمنية التي تنعكس بفعل منتج خلاق عبر عمليات التعلم والتفاعل مع البيئة.

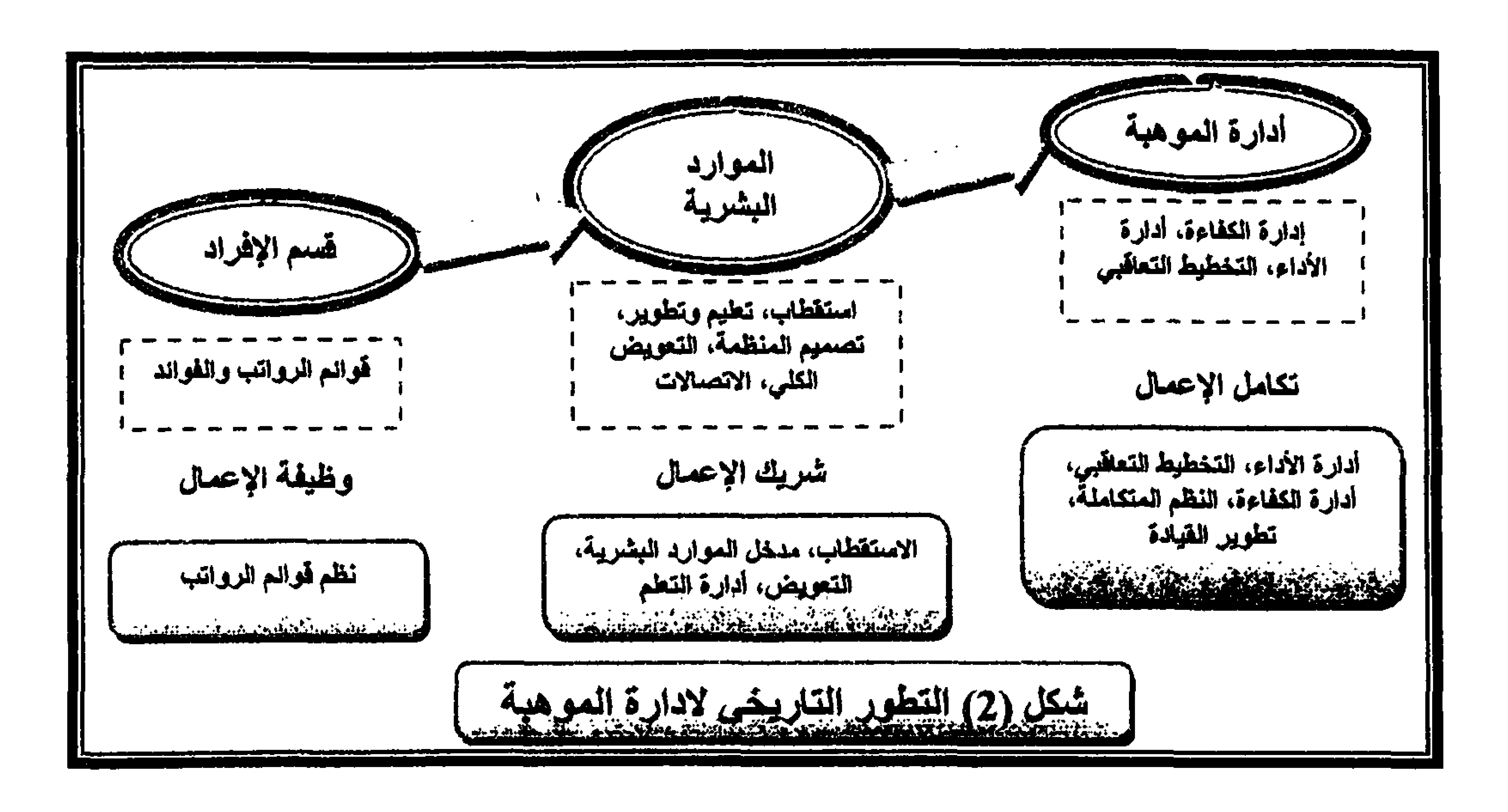
وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف الموهبة بأنها: "الإمكانيات والمقدرات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون سواها من المنظمات الأخرى والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها ضمن البيئة التي تعمل فيها".

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموهبة

لقد مرت أدارة الموهبة بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك منظمات الإعمال لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي بالمقارنة مع المنافسين وما نتج عنه من "حرب الموهبة" بين المنظمات المختلفة، ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة الموهبة بالاتي:

1. قسم الأفراد: امتدت هذه المرحلة من السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه، واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم، مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، اذ كان قسم الأفراد يمثل وظيفة أعمال.
2. إدارة الموارد البشرية: بدءت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه، وفيها أدركت منظمات الأعمال بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت إلى وظيفة إستراتيجية ومن ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال.
3. إدارة الموهبة: بدأت هذه المرحلة مطلع القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة، وتتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض، لذا تحولت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال.

ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل (2)، إذ يتضح ان أدارة الموهبة كانت وظيفة إعمال، ثم تطورت وأصبحت شريك إعمال، والآن تمثل تكامل الإعمال.



شكل (2) التطور التاريخي لادارة الموهبة

ثالثاً: مفهوم ادارة الموهبة

يكتنف تحديد المعنى الدقيق لإدارة الموهبة صعوبة واضحة بسبب تباين الاتجاهات بين الباحثين والكتاب، إذ أُستُخدم مصطلح أدارة الموهبة لأول مرة من قبل الباحث "ديفيد واتكنس" عام 1998، في مقال نشرة في العام نفسه، وقد ورد مصطلح ومفهوم وعملية إدارة الموهبة في تسعينيات القرن الماضي واستمر بعد تكييفه واستخدامه من قبل العديد من المنظمات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين فيها ينبغي العناية بها، كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح. وتتضمن إدارة الموهبة مجموعة معقدة من الإجراءات المصممة لإدارة الثروة الأعظم للمنظمة والمتمثلة بالعاملين فيها، وتتطلب الاستعانة ببعض المختصين والمستشارين في مجالات الموارد البشرية لانجاز هذه الإجراءات، ومن هذه المجالات "الاختيار، وإدارة الأداء، وإدارة الكفاءات، وإدارة التعاقب، وتطوير الوظيفة، والتعلم، والتعويض"، وعليه تمارس أدارة الموهبة تأثير كبير على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانيات العاملين، إذ تتطلع إدارة الموهبة إلى بناء القوة العاملة المستقبلية ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية، وتتداخل بعض المصطلحات للإشارة إلى ادارة الموهبة منها على سبيل

المثال "استراتيجية الموهبة"، و"إدارة التعاقب"، و"تخطيط الموارد البشرية". كما إن إدارة الموهبة تهتم بإدارة الإجراءات والفرص التي تعمل على تطوير العاملين في المنظمة بالشكل الذي يجعل منها موهبة تتميز من خلالها، وتتولى إدارة الموهبة قيادة وتخطيط الموهبة بالشكل الذي يوفر المخزون الكافي للمنظمة في المستقبل ، وتستخدمها لإدارة رأس مالها البشري بالشكل الذي يساعد على تطوير قدرات العاملين وإرضائهم بصورة تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، وتعرف ادارة الموهبة بأنها: "عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من تحديد واستقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها لمقابلة أهدافها الإستراتيجية"، وتتضمن خدمات الموارد البشرية الستة: "التعيين، وتطوير القيادة، والتخطيط التعاقبي، وإدارة الأداء، والتدريب والتعلم،وأخيراً الاحتفاظ بالموهبة"، ولكي يكون مفهوم إدارة الموهبة شاملاً فان هناك مجموعة من الخصائص ينبغي إن يتضمنها أهمها:

1. تكامل نظم الموارد البشرية عبر كل الأقسام والمستويات.
2. تعاون كافة المدراء في كافة المستويات من الإدارة العليا إلى مشرفي الخطوط الدنيا لتطوير الموهبة.
3. البساطة في اجراءتها.
4. ربط الموهبة بإستراتيجية المنظمة.
5. الثبات من ناحية النمو والاستمرارية المستقبلية.
6. إعداد إجراءات محسنة للتطوير وإدارة الموهبة
7. زيادة الالتزام الثقافي بين كافة العاملين والمدراء.

ولتوضيح مفهوم أدارة الموهبة بشكل اكثر تحديداً فقد قسمتها مجموعة (Associates ,2008) إلى عـــدد من المناطـــق الوظيفيـــة وكما موضح في الشكل (3):

إستراتيجية الموهبة

القيادة و تطوير الجهود العالية	تطوير الإمكانيات و الأداء	تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموهبة

تحليل الموهبة

شكل (3) مفهوم أدارة الموهبة

إذ يتبين ان مفهوم ادارة الموهبة يتضمن استراتيجية الموهبة، بالإضافة إلى الأنشطة والعمليات الخاصة بها والتي تتضمن: " تحليل الموهبة، وتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الموهبة، وتطوير الإمكانيات والأداء، وأخيرا القيادة وتطوير الجهود العالية". وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث يمكن تعريف إدارة الموهبة على وفق عدد من المداخل وكما يأتي:

أ. **تعريف إدارة الموهبة من وجهة نظر إستراتيجية:** ركز علماء هذا المدخل على إن إدارة الموهبة هي إحدى الاستراتيجيات أو الوظائف الإستراتيجية للمنظمة، إذ عرفت بأنها: "الإستراتيجية التنظيمية التي تهتم بدراسة معرفة ومهارات وإمكانيات الأفراد العاملين في المنظمة وتطويرها و الاحتفاظ بها وإعادة ترتيبها بالشكل الذي يمكن المنظمة من انجاز أهدافها التنظيمية و زيادة قيمة المالكين في الوقت نفسه"، وبالتركيز على وظائف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية عرفت بانها: "التطبيق الاستراتيجي المتكامل أو التصميم النظامي الهادف لزيادة معدل الإنتاج من خلال تطوير وتحسين عمليات استقطاب واختيار الأفراد، وتطوير مهارتهم وقدراتهم، والاحتفاظ بهم لتلبية حاجات العمل المستقبلية"، وعرفت على أنها: "مدخل استراتيجي متكامل لإدارة الوظيفة يبدأ بالاستقطاب ومن ثم التطوير وأخيراً الاحتفاظ بالموارد البشرية للمنظمة"، وبذات الاتجاة عرفت بأنها: "عبارة

عن إستراتيجيتي "ربط الأفراد بالأدوار" و"ربط الأدوار بالأفراد"، وكذلك عرفت بأنها: "تنسيق أنشطة وعمليات إدارة الأفراد بشكل إستراتيجي متكامل بهدف استقطاب واختيار الأفراد وتطوير مهاراتهم والاحتفاظ بالموهبة المطلوبة لتلبية حاجات العمل الحالية والمستقبلية ".

ب. **تعريف إدارة الموهبة من وجهة نظر تنظيمية:** يرى أصحاب هذا المدخل بان إدارة الموهبة هي إحدى الوظائف التنظيمية المهمة للمنظمة، إذ عرفت بأنها: "عملية استقطاب، وتحديد، واختيار، وتطوير، وتحفيز، وترقية والاحتفاظ بالأفراد الذي يتمتعون بإمكانيات قوية تساعد على نجاح المنظمة "، وكذلك عرفت بأنها: "التصميم الأولي لتحسين عملية الاستقطاب وتزويد الأفراد بالمهارات والكفاءة المطلوبة لتلبية الاحتياجات التنظيمية"، وبنفس الاتجاه عرفت بأنها: "تشتمل على جميع العمليات المرتبطة بالموارد البشرية بدءاً من الاستقطاب الأفضل إلى الاحتفاظ الأفضل بالعاملين "، كما تم توسيع مفهوم إدارة الموهبة لتمثل جميع ممارسات (تطبيقات) إدارة الموارد البشرية، ومن زاوية ربط ادارة الموارد البشرية باهداف المنظمة عرفت إدارة الموهبة بأنها: "عبارة عن مجموعة عمليات تتضمن ربط برامج الموارد البشرية بأهداف المنظمة الإستراتيجية، وتطوير القيادة المستقبلية، واستقطاب العاملين، محاولة لزيادة الالتزام العاطفي (الشعوري) والثقافي بالمنظمة، وبذات الاتجاه عرفت بأنها: "جهود المنظمة لاستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات والالتزام الذي يلبي احتياجات النجاح التنظيمي الحالي والمستقبلي"، وأخيرا عرفت بأنها: "آلية عملية متلاصقة لتخطيط، واستقطاب، وتطوير، وإدارة، وتعويض العاملين في كافة إنحاء المنظمة.

جـ. **تعريف إدارة الموهبة من وجهة نظر تنافسية:** يوضح هذا المدخل بان إدارة الموهبة هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة، إذ عرفت بأنها: "مجموعة الأدوات والتقنيات التي تساعد المنظمة على اتخاذ

القرارات الجيدة المتعلقة بالموهبة المولّدةَ للميزة التنافسية"، وان التركيز الأساسي لإدارة الموهبة ينصب على: "تصنيف و تنمية المهارات المطلوبة لاستدامة الميزة التنافسية المستقبلية"، وبنفس الاتجاه تقريباً عرفت أدارة الموهبة بأنها "ممارسات الموارد البشرية التي تفترض وجود دافع استراتيجي لتطبيقها واستخدامها لكي يتم تحويل مواهب العاملين في المنظمة إلى مزايا تنافسية مستمرة"، وعرفها آخرون بأنها: "المدخل الذي تعتمده المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال توظيف إفراد أكثر إمكانية مما لدى المنافسين، في الوقت والمكان المناسبين لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية "، وعرفت إدارة الموهبة من زاوية اصحاب المصالح بأنها: " ممارسة لتحقيق الفائدة لكل من المنظمة وصاحب العمل من خلال تركيزها على تحسين إمكانيات الأفراد وبالتالي تطوير سمعة وميزة المنظمة".

د. **تعريف إدارة الموهبة من وجهة نظر تطويرية:** يرى أصحاب هذا المدخل بان التركيز الأساسي لإدارة الموهبة ينصب على تطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة، إذ تتضمن: "تقييم وتطوير مهارات وإمكانيات العاملين لضمان قدرتهم على انجاز أدوارهم بالشكل الذي يدعم إستراتيجيات المنظمة"، كما تمثل: "مدخل شمولي لتحسين رأس المال البشري، الذي يمكن المنظمة من تحقيق النتائج القصيرة والطويلة الأمد المتمثلة ببناء الثقافة، والالتزام، والإمكانيات من خلال تكامل امتلاك وتطوير الموهبة واصطفافها مع أهداف المنظمة"، وقد عرفت ادارة الموهبة على وفق هذا المدخل بانها: "بالمدخل الواقعي الأفضل لزيادة مهارات ومعرفة ومقدرات العاملين والتي تشكل جزء كبير من تحسين الفاعلية لممارسات إدارة الأداء"، وبذات الاتجاه عرفت بأنها: "العملية التي تهدف إلى تطوير وتكامل العاملين الجدد، تطوير والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، وجذب العاملين الماهرين للعمل في المنظمة، وعرفت بأنها: "عملية تطوير حوض من المهارات التي تعطي العاملين الفرصة لتوسيع مجال

خبرتهم وتجاربهم وفي الوقت نفسه تزود المنظمة بالموهبة التي تحتاجها للنمو والازدهار"، وكذلك عرفت بأنها: "النظام المسؤول عن تطوير نموذج الكفاءة، وتخطيط قوة العمل، وتحليل ومراجعة فجوه الموهبة، والتخطيط التعاقبي لاستقطاب الأطر وتطويرها وتعليمها واستخدام البرامج للاحتفاظ به ومن ثم تقييم كل هذه العمليات"، وعرفها آخرون بأنها: "العملية التي بموجبها تتميز المنظمة، من خلال أدارة وتطور أفرادها الآن وفي المستقبل "، وأخيرا عرفت بأنها: "النظام المسؤول عن امتلاك والاحتفاظ وتطوير المواهب داخل المنظمة.

وبعد الاطلاع على التعاريف التي مرت يتبين إن تعريف إدارة الموهبة إنما يعتمد على توجهات الباحثين، وطبيعة نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، فضلاً عن التطورات التاريخية التي مرت بها. و يمكن تعريف أدارة الموهبة بأنها: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية التي تسعى من خلاله لاستقطاب الموارد البشرية من ذوي المقدرات الجوهرية، وتتضمن أساليب تطويرهم والاحتفاظ بهم وتقويمهم وتعويضهم بشكل مناسب لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلالهم، في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها.

رابعا: أهمية ادارة الموهبة

تكتسب ادارة الموهبة في عصرنا الحالي اهمية استثنائية اذ انها تلعب دوراً كبيراً في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق ألانجازات العالية، كما يمكن ومن خلال الاستخدام المنظم لها، حل العديد من المواقف والمشكلات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد، فعلى سبيل المثال صعوبة ملء الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة عندما يكون هناك عدد قليل من الأفراد الماهرين في أسواق العمل، من ناحية أخرى يمكن إن تنجح عملية اكتساب العاملين الماهرين في المنظمة غير ان الصعوبة تكمن في الاحتفاظ بهم، فضلاً عن دورها في جعل المنظمة موقع جاذبية للعاملين الماهرين، كما ان لادارة الموهبة دور فعال

في ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يساهم في ملء الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة، كما تكمن أهميتها في التأثير على أداء الأفراد وبالتالي على الميزة التنافسية للمنظمة، فضلاً عن دورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، وتحقيق المرونة للمنظمة من خلال أداء البرامج التدريبية. وقد اتفق العديد من العلماء بان أدارة الموهبة يمكن إن تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المنظمة بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الإدارة وضمان الاستخدام الملائم للعاملين بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلم المقدرات الموجهة ذاتيا نحو الداخل. ويمكن تحديد أهميتها من خلال القرارات التي تقوم باتخاذها داخل المنظمة، إذ تم تحديد أربعة مداخل تستند عليها أدارة الموهبة في اتخاذ قراراتها:

1. التركيز على الموهبة من اجل الالتزام: وهذا المدخل يركز على العدالة في قرارات الموهبة.
2. التركيز على الموهبة من اجل التكيف: تركز الموهبة على العمل كما يعمل المنافسين بغض النظر عن ما تحصل عليه المنظمة.
3. التركيز على الموهبة من اجل المساواة: أي اتخاذ قرارات الموهبة بشكل عادل ودون التفريق بين العاملين.
4. التركيز على الموهبة من اجل الانجاز الاستراتيجي: وهذا يعني اتخاذ قرارات الموهبة بالشكل الذي يجمع بين التأثير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي.

وتبرز أهمية إدارة الموهبة من خلال طاقاتها الكامنة التي تمثل محرك للميزة التنافسية داخل الصناعة الذي يمثل الاستثمار عبر الأفراد فيها من الأولويات لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وبالتالي تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار في الصناعة التي تعمل فيها. كما تتجسد أهميتها من خلال "زيادة إنتاجية المنظمة، والتعيين الخلاق والاختيار الصحيح للموارد البشرية، والتنمية المكثفة لرأس المال البشري وزيادة المهارات المتطورة، وتحسين صورة المنظمة

وسمعتها التنظيمية وعلامتها التجارية المحسنة"، وقد أكدت "مجموعة Boston الاستشارية و الاتحاد العالمي لجمعيات أدارة شؤون الأفراد" على الاهمية الواسعة لإدارة الموهبة، إذ قاما بإجراء مسح على عينة من (17) دولة، وبلغ عدد المستجيبين (4741) مستجيباً، اذ اتضح من خلاله أهمية أدارة الموهبة كمجال أساسي ضمن إدارة الموارد البشرية، وجائت بالتصنيف الأول ضمن الموضوعات الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية في (9) من أصل (17) دولة جرى دراستها، و(16) دولة وضعتها ضمن الموضوعات الأربعة الأكثر أهمية ضمن أدارة الموارد البشرية، والجدول في أدناه يوضح هذه النتائج:

الجدول (1) تصنيف اهمية ادارة الموهبة ضمن موضوعات إدارة الموارد البشرية

HR topic	Canada	USA	Argentina and Chile	Brazil	France	Germany	Italy	Russia	Spain	United Kingdom	South Africa	China	India	Japan	Singapore	South Korea	Australia
Talent management	4			2	4	2	3	2				2					
Leadership development	3	2	4							2	2	1	2	3	2	2	2
Managing work-life balance	2		2			5	2				3		3	5	3		
Managing demographics		3			3		5	4		4							3
Becoming a learning organization				4		3	4		3			4	5	2	5	3	
Managing globalization										3							
Enhancing employee commitment					2				2								
Improving performance management and rewards			5	3				3									
Transforming HR into a strategic partner	5	5	3	5				5	5		4	3		4	4	4	5
Managing change and cultural transformation		4				4					5						4
Managing corporate social responsibility					5												
Measuring HR and employee performance									4	5		5	4			5	

وبعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة يمكن تلخيص أهمية إدارة الموهبة بالاتي:

1. تعد أدارة الموهبة واحدة من أهم الموضوعات التي تهتم بها المنظمة في تعاملاتها مع الموارد البشرية وتؤثر على التزام وولاء العاملين.
2. تعد واحدة من أهم مصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.
3. تساعد المنظمة في تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية والاقتصادية التي تسعى لتحقيقها.
4. تعد من أهم عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على نحاج ونمو المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل.

خامساً: أهداف ادارة الموهبة

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال تبني أدارة الموهبة، إذ ان أدارة الموهبة لديها غاية وهدف، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، إما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمية تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو والتعلم والتطور بشكل مستمر، كما أنها تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء المقدرات والكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة، وذلك باستخدام عملية التوزيع والتطوير التي تتوائم مع أهداف المنظمات. من جهة أخرى فقد حددت ثلاثة أهداف تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال اعتماد استراتيجية إدارة الموهبة وهي:

1. استقطاب واختيار الأفراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة.
2. تحديد وتطوير الأفراد ذوي المؤهلات العالية ووضعهم في المواقع الرئيسة للمنظمة.
3. إعداد برامج التدريب والتعليم والتعويض اعتماداً على أداء الأفراد الفعلي.

وبنفس الاتجاه تقريبا حدد آخرون أهداف أدارة الموهبة بالاتي:

1. إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
2. وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة والمتوفرة.
3. خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين.
4. تحديد طرق الحصول على و الاحتفاظ بالأفراد ألحاسمين للنجاح.
5. تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع العاملين الذي لا تتلائم قدراتهم مع متطلبات المنظمة.
6. قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل.

وبالتالي يمكن تحديد أهم الأهداف التي تسعى ادارة الموهبة إلى تحقيقها بالاتي:

1. مساعدة المنظمة في الحصول على الموهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
2. تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية مهارات ومقدرات العاملين.
3. تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
4. تقديم الدعم الكافي لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

المبحث الثاني

العوامل المؤثرة في ادارة الموهبة

هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تلعب دور كبير و مؤثر في أدارة الموهبة وطبيعة عملها واستخدامها في المنظمات، وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة يمكن ان تقسيمها إلى ثلاث فقرات:

اولاً: العوامل التي ساعدت على نشوء نمو أدارة الموهبة

هناك العديد من العوامل التي ساعدت على نمو ادارة الموهبة في المنظمات، وتتمحور حول عدد من العوامل التي أدت إلى زيادة الضغوط لاعتماد ادارة الموهبة منها:

1. نمو الإعمال.
2. انتقال الإعمال.
3. الاستثمار في إعمال جوهرية جديدة.
4. العولمة
5. ظهور أشكال جديدة من الشراكات.
6. الضغط لاستئجار المهارات الجديدة وفي كل المستويات.

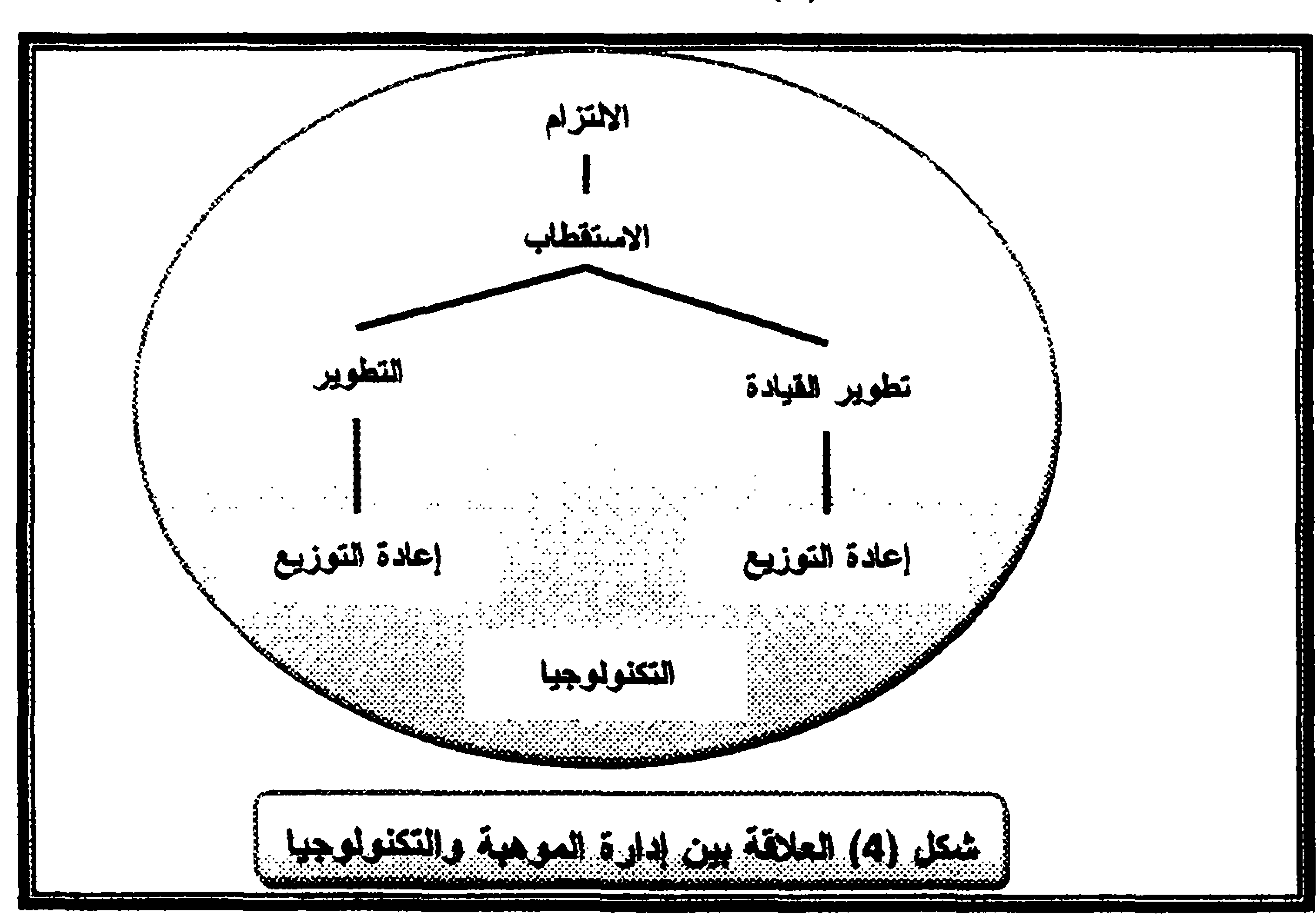
ومن جهة أخرى تم تحديد أهم أسباب نمو أدارة الموهبة بالاتي:

1. المدراء الكبار يعترفون بان الموهبة المتفوقة هي ميزة المنظمات: فهم يعتقدون بان الموهبة تعمل على زيادة الميزة الحيوية ويؤكدون على وجود ارتباط بين ادارة الموهبة ونجاح المنظمات.
2. التركيز على الموهبة: إن الضغط المتزايد لاستقطاب الموهبة الجوهرية والاحتفاظ بها قاد العديد من المنظمات للإنفاق المتزايد للطاقة والموارد على المبادرات المتعلقة بالموهبة في نصف العقد الماضي تقريبا.
3. تدخل القيادة: الحاجة لتدخل القيادة المتزايد في ادارة الموهبة من اجل تطوير استراتيجية الموهبة، إذ العديد من رجال الإعمال يلعبوا دور مهم ومؤثر فيها، وهذه الممارسات من الممكن إن تنعكس على التزام وأداء العاملين في المنظمة.

وبما ان ادارة الموهبة تعد واحدة من أهم مجالات العمل ضمن الموارد البشرية اليوم، فان هناك مجموعة من الاتجاهات الرئيسية التي تقود الى النمو فيها، يمكن تحديدها بالاتي:

1. تقارب ادارة الموهبة مع نظم أدارة الموارد البشرية الجوهرية، يعكس تغيير في نظم العاملين الذي يشير الى التطبيق المتكامل لإدارة الموهبة.
2. تغير الأسواق المحددة الى أسواق غير محددة الأمر الذي يتطلب تكامل الاستقطاب، وإدارة الأداء، والتعويض، والتعلم والتعاون.
3. التبني المتزايد لبرامج الخدمة لضمان آلية التوصيل لإدارة الموهبة وتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية.
4. التغييرات في عوائد نظم ادارة الموهبة من تخفيضات الكلف الى إضافة القيمة لإستراتيجية للمنظمة.

وتعد التكنولوجيا واحدة من أهم العوامل التي ساعدت على نمو ادارة الموهبة من خلال التسهيلات العديدة التي قدمتها لها، والتي انعكست في تنفيذ العديد من وظائفها بالسرعة والدقة المطلوبة. ويمكن توضيح العلاقة بين ادارة الموهبة والتكنولوجيا من خلال الشكل (4):



شكل (4) العلاقة بين إدارة الموهبة والتكنولوجيا

ثانيا: العوامل المؤثر في نجاح تطبيق ادارة الموهبة

لضمان نجاح ادارة الموهبة فان هناك مجموعة من العوامل الحرجة التي يجب على المنظمة أخذها بالاعتبار عند تطبيقها، إذ يجب ضمان تعاون واشتراك جميع المدراء في كافة المستويات في التنفيذ النشيط لإجمالي خطوات ادارة الموهبة، بدءاً من تعريف العاملين بالمستوى العالي للأداء والقدرات العالية، وتقييم نقاط قوتهم وضعفهم من اجل التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة بضمنها التخطيط التعاقبي، فيما حددت خمسة عناصر أساسية لضمان التطبيق الفعال لبرنامج ادارة الموهبة في المنظمة هي:

1. اعتناق فكر الموهبة: التي بتنظيمها تصبح ادارة الموهبة أولوية الإدارة العليا وتعد إحدى الاستراتيجيات المهمة للمنظمة.
2. خلق مقترح قيمة العامل الأفضل: الذي بموجبه كل عامل يمتلك إحساس بان المنظمة تزوده بالتعويض، والفوائد، والتطوير، والفرص الكافية، لكي تحتفظ بالعاملين الموهوبين.
3. إعادة بناء استراتيجية الاستقطاب: التطبيق الديناميكي والمستمر لبرامج الاستقطاب الذي يبحث عن الأفراد الأكثر موهبة ضمن المنظمة.
4. تطوير التماسك داخل المنظمة: أي ضرورة تركيز كل من التدريب والتطوير على ثقافة المنظمة.
5. تحديد وتثبيت الأفراد: يناقش هذا العنصر تطبيق ادارة الأداء كإحدى مهام ادارة الموهبة، هو ملائم لتحديد الموهوبة الموجودة فعلا ضمن المنظمة، ينمي ويطور اؤلئك الأفراد ذوي المهارات العالية على إن لا يتجاوز عددهم أكثر من (10-20%) من العاملين.

كما تم تحديد مجموعة من المبادئ التي تعتمدها المنظمة لجدولة إعمال ادارة الموهبة أهمها الآتي:

1. التوقعات المتعلقة بتحديد الموهبة.
2. دور مدراء الخطوط الإشرافية في تطوير الأفراد.
3. الفلسفة المتعلقة بتحريك الأفراد عبر الأعمال والوظائف المختلفة.
4. دور التنويع في استراتيجية توظيف الأفراد.
5. الاعتقادات حول إمكانية الاستئجار مقابل التوظيف.

ثالثاً: تحديات ادارة الموهبة

لقد اتفق العديد من الباحثين بان هناك مجموعة من التحديات تواجه ادارة الموهبة وتعيق تطبيقها في المنظمات، ويمكن إجمال التحديات بالاتي:

1. ادارة الموهبة تدرك وبشكل كبير كقضية أفراد بدلا من كونها مجرد قضية تنظيمية، الأمر الذي يؤدي الى تحديد ممارساتها ضمن حقل ادارة الموارد البشرية.
2. تركيز ممارسات ادارة الموهبة كليا على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المنظمة، وهي بذلك تهمل الموهبة المتوفرة في أسواق العمل.
3. إن ادارة الموهبة لديها تأثير قليل في ادارة العلامة والسمعة للمنظمة التي تعد إحدى العوامل الحرجة لنجاح استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها.
4. ضعف قناعة المنظمة بدور ادارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين.

كما حددت عشرة اتجاهات وتغييرات مستقبلية من الممكن إن تشكل تحديا لتطبيقات ادارة الموهبة في المستقبل وهي: " المنافسة العالمية، والتغيير في عرض وطلب العاملين، والتوزيع غير المتساوي للموهبة، وإدارة قوة العمل المتنوعة في الأماكن المتنوعة، وتبادل الآراء والمهارات، والتكنولوجيا، وفجوات تعاقب القيادة، ونمو كلف أخطاء الموهبة، وضعف وانخفاض قياس رأس المال البشري، وأخيرا

الاستعداد المنخفض للموهبة "، ومن جهة أخرى تم إضافة مجموعة من التحديات التي تواجه ادارة الموهبة وهي:

1. الاحتفاظ بالموهبة الرئيسة، خصوصاً في المستويات الوظيفية التي تشكل فيها ندرة المهارات نقطة حرجة فيها.
2. المشاكل التي تواجه بعض الدول في مجال التعليم إذ تؤدي الى هبوط الموهبة في ذلك البلد.
3. عدم الاتفاق بين الاتحادات والإدارة بخصوص القضايا المتعلقة بإدارة الموهبة.
4. هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة والتي تعيق عملية تطبيق ادارة الموهبة داخل المنظمة.
5. القوة العاملة المعمرة إذ تمارس تأثير على فاعلية ادارة التخطيط التعاقبي للمنظمة.

وأخيرا حددت مجموعة من الأسباب التي قد تودي الى فشل المنظمة في الاستخدام الفعال لنظام أدارة الموهبة الموجود لديها:

1. تكنولوجيا المعلومات غير مستخدمة بشكل جيد.
2. انجاز معظم عمليات ادارة الموهبة بشكل تقليدي.
3. ضعف رغبة الأفراد بالالتزام اتجاه معايير الموهبة.
4. استخدام أدوات تقييم سيئة.
5. افتقار معظم نظم ادارة الموهبة لنماذج الأداء الصحيحة.

نستنتج مما سبق ان ادارة الموهبة ظهرت نتيجة لعدد من التغييرات والتحديات التي واجهة المنظمات في الآونة الأخيرة، الأمر الذي يتطلب قيامها باستخدام أسلوب جديد يضمن لها البقاء والنمو في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وبما ان ادارة الموهبة تمثل الاتجاه الجديد لإدارة الموارد البشرية، فان هناك العديد من العوامل التي من شأنها مساعدتها في تنفيذ كافة المهام والواجبات الموكلة

إليها بكفاءة وفاعلية، بالشكل الذي يعزز المقدرات الجوهرية للمورد البشرية وانعكاسه في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، غير ان هناك مجموعة من التحديات التي تعيق عملها، وان بعض هذه العوامل والتحديات تتعلق بالبيئة الداخلية الخاصة بالمنظمة والتي يمكن ان تتحكم بها، في حين ان التحديات الأخرى ذات التأثير الأكبر ترتبط بالبيئة الخارجية الواقعة خارج سيطرة المنظمة، لذا يجب الاستفادة من التقدمات الحديثة لاستغلال الفرص السانحة لإدارة الموهبة وتفادي التهديدات المؤثرة عليها.

المبحث الثالث

عمليات ادارة الموهبة

عملية ادارة الموهبة هي إحدى العمليات المستمرة في المنظمة، التي تركز على تقييم الموهبة الموجودة داخلها، وبشكل ديناميكي لكي تضع الخطط اللازمة لتطوير الإمكانيات الكامنة لدى كل من الأفراد والإدارة، وتستخدم ادارة الموهبة استراتيجية (360) درجة لبناء الاستخدام الأفضل للموارد البشرية داخل المنظمة وتقوم كذلك بمساعدتها لتطوير وظائف الأفراد بالشكل الذي يلبي احتياجات العمل، وتم تحديد أهم عمليات ادارة الموهبة بــ " إدارة الأداء، وربط المقدرات مع الوظائف المختلفة، وتقاسم الموهبة، وتخطيط الموهبة، وإدارة استراتيجية التغيير" ، وسيتم فيما يلي توضيح أهم عمليات إدارة الموهبة:

اولاً: **تخطيط الموهبة:** تتضمن عملية تخطيط الموهبة التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال عرض العاملين وتقدير الطلب عليهم، بالإضافة الى ذلك فأنها تهدف الى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منها، كما ان خطة المنظمة المتكاملة يجب إن تتضمن: " تأسيس إجراءات تخطيط الموهبة، وخطط الاستئجار،

ووضع ميزانية التعويضات، ووضع الأهداف للمنظمة"، وتم تحديد أهم الخطوات التي تتضمنها عملية تخطيط الموهبة بالاتي:

1. تحليل كل الوظائف و حصر مكوناتها لأجل تحديد متطلباتها.
2. بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات المنظمة.
3. بناء وتطوير وتنفيذ الخطط اللازمة لتلبية تلك المتطلبات.

ثانياً: استقطاب الموهبة: بسبب التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة في ملء الوظائف المهمة التي تتطلب مقدار كبير من المقدرات والمهارات من جهة، ونرة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جهة أخرى، وظهور ما يعرف "بحرب الموهبة"، وهنا تبرز أهمية الاستقطاب كواحدة من الأنشطة المهمة للمنظمة، التي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم، ولنجاح عملية الاستقطاب، فان المنظمة تحتاج الى إتباع استراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة، فضلاً عن اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، وبناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجه المنافسة الشديدة من اجل الموهبة، وتم تحديد عدة مداخل من الممكن إن تعتمدها ادارة الموهبة في تنفيذ عملية الاستقطاب واهمها الأتي:

1. المدخل الموجه نحو الوظيفية: يتضمن كتابة وصف شامل عن الوظيفة التي يراد شغلها، ثم إنشاء مواصفات الشخص المطلوب، والتي تكون مستندة الى وصف الوظيفة، ولكن هذا المدخل غير مرن، لأنه لا يأخذ بنظر الاعتبار التغييرات التي من الممكن إن تحدث في المهام والواجبات والمسؤوليات الرئيسة للوظيفة.
2. المدخل الموجه نحو الأفراد: يركز على تحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة، إذ يمكن إن يساعدها في استقطاب الأفراد الذين لا يكون باستطاعتهم

شغل إحدى الوظائف الشاغرة فقط، ولكن أيضا المساهمة في تحقيق أهداف أوسع وعلى مستوى المنظمة ككل.

3. المدخل الموجه نحو الكفاءات: يحاول هذا المدخل الاستقطاب على أساس المواصفات، والمعارف، والخبرات، والمهارات، والقيم الشخصية المرتبطة بالوظيفة والتي يستخدمها الفرد لأدائها بشكل جيد.

ثالثاً: اختيار الموهبة: تعد عملية الاختيار مرحلة حاسمة لكل من المنظمة والعاملين، وتحاول الكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل، وتقدم في الوقت نفسه فرصة لكل من الفرد والمنظمة لكي يتعرف كل منهما على الأخر، ويجب مراعاة الحرص في تنفيذها، لان الموهوبين ذوي المهارات الجيدة سوف يقدمون خدمة أفضل على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة، لذلك يجب التمييز بين المرشحين للوظيفة قبل تعيينهم، لذا فان الخطوة الأولية في اختيار الموهبة هي تصنيف المرشحين الى " متوقعين، وممكنين، وغير مناسبين"، وهذا سوف يتم من خلال مقارنة المعلومات المتوفرة في استمارة التقديم، أو السيرة الذاتية مع معايير الاختيار التي تم تحديدها مسبقا، وقد يكون المعيار إما صريحا (بتفصيل عن مواصفات الشخص)، أو ضمنيا (في ذهن الشخص الذي يقوم بإعداد قوائم المقابلة)، وهناك عدة عوامل من شأنها التأثير على استخدام تقنيات اختيار الموهبة المناسبة أهمها:

1. الدقة.
2. مستوى الوظائف الشاغرة.
3. كلفة تقنيات الاختيار.

رابعاً: تقييم اداء الموهبة: تسعى المنظمة من خلال تقييم الأداء الى تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، وبدنية، ومهارات فنية، وفكرية، وسلوكية، ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى

ومواجهة الثانية، كضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل، وقد عرف تقييم الأداء بأنها: "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من إن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقق أهداف المنظمة"، وتم تحديد ثلاث إغراض تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تقييم الأداء هي: " الغرض الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، والغرض الإداري على مستوى الإدارة التنفيذية، وأخيراً الغرض التطويري على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة، ومن جهة أخرى فقد حددت أهداف تقييم الأداء بـــ"رفع النتائج، وبناء الإمكانيات، والعمل على رفع أهمية الأداء"، كما من الممكن إن تساهم عملية تقييم الأداء في توجيه الموارد البشرية نحو الارتقاء بمستويات أداء المنظمة بطرق مختلفة منها: "تخفيض التكاليف، والتعاون في أداء الوظائف المختلفة، وتخفيض ضغوط العمل... وغيرها".

خامساً: تدريب وتطوير الموهبة: ينبغي على المنظمات عند تعيين العاملين فيها، ان تقوم بتدريبهم وتمكينهم لكي يصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا بسرعة اكبر معها، ويعتقد ان التدريب والتطوير يعد إحدى الإجراءات الفعالة للحفاظ على الموهبة داخل المنظمة، كما يجب إن تمنح المنظمة الأفراد الموهوبين الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي، إذ يؤدي ذلك الى تقوية حافزهم وتطوير وظائفهم في الوقت نفسه، ويساعد تحديد فرص التدريب بالشكل المنظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين، ومساعدتهم على كسب المقدرات الجديدة، كما أن المنظمة أذا أخفقت في تزويد الموهوبين بالتطوير والتدريب الكافي، فأنها قد تتعرض الى خسارة الموهبة المتوفرة لديها، ويجب ان تركز خطط التطوير الفعالة والكفؤءه على السلوك، والقيم، والمهارات الشخصية في نفس الوقت، ولابد من ألاشارة الى ان هناك ثمانية ممارسات تستطيع من خلالها المنظمات الإبداع في مجال التدريب والتطوير وهي:

1. تعريف ادارة الموهبة لكافة العاملين بشكل واسع.

2. تكامل العناصر المختلفة لإدارة الموهبة ضمن نظام شامل.
3. تركيز ادارة الموهبة على الموهبة ذات القيمة العالية جداً.
4. التزام ودعم الإدارة العليا لعمل ادارة الموهبة.
5. بناء نماذج الكفاءة لخلق الاشتراك في فهم المهارات والسلوكيات التي تتفق مع قيم المنظمة
6. مراقبة كافة أنحاء نظام الموهبة لتحديد فجوات الموهبة المحتملة.
7. البراعة في تحديد الاستقطاب وتطوير الموهبة بالإضافة الى ادارة الأداء والاحتفاظ بالموهبة.
8. تقييم نتائج نظام ادارة الموهبة بشكل مستمر.

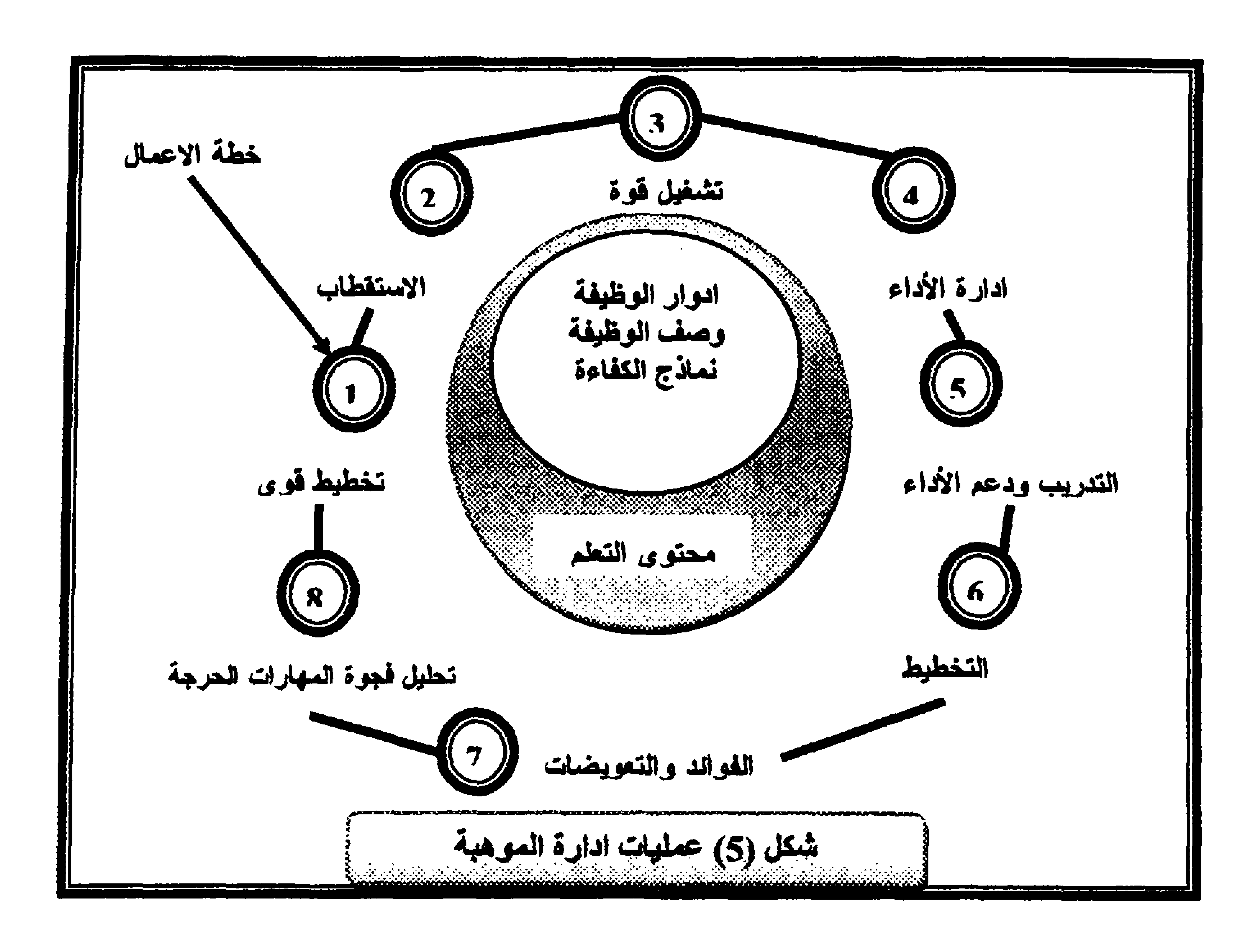
سادساً: تعويض الموهبة: تهتم ادارة الموهبة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها ودرجات الراتب للوظائف المختلفة، كما يجب إن تقوم بتوفير الإدارة السليمة لنظام الأجور، بالشكل الذي يتفق مع مقدار المخاطرة والجهد والمهارة المقدمة من قبل العاملين، وان للتعويضات والأجور اثر مهم على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، ومدى ولائهم ورغبتهم بالاستمرار بالعمل فيها، وتعد الحوافز من مجالات الأداء الرئيسة لإدارة الموهبة، فمن خلال الحوافز يمكن السيطرة على جودتها في المنظمة، كما توجد عدد من المعايير التي من الممكن إن تتبعها المنظمة في منح الأجور الى العاملين أهمها: " الدفع على أساس الوقت المنقضي في أداء واجبات الوظيفة، أو الدفع على أساس معدلات الأداء والذي يوضح العلاقة المباشرة بين ما يحصل عليه العامل من أجور وبين ما يحققه من إنتاج".

سابعاً: الاحتفاظ بالموهبة: يمثل الاحتفاظ بالموهبة: "العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين وبشكل مستمر"، وهناك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات الى ضرورة اهتمامها للاحتفاظ بالموهبة مثلا " التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص

أفضل للتوظيف خارج المنظمة، وكذلك ندرة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل"، وتوجد عدة افتراضات من الممكن إن تساعد ادارة الموهبة على الاحتفاظ بالموهبة منها: "يعمل الأفراد بشكل أفضل ليس من اجل الأموال وإنما عندما يشعرون بان جهدهم له اثر في نجاح المنظمة ومدعوم من قبل إستراتيجيتها "، وتستطيع المنظمة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أخذت بنظر الاعتبار الأنشطة الآتية:

1. تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركون بنفس القيم والاتجاهات والاعتقادات.
2. تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمنظمة.
3. ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالانجاز في مجال وظائفهم.
4. تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين كافة أقسام العمل.

وحددت ثلاثة عوامل من الممكن إن توثر على قدرة المنظمة للاحتفاظ بالموهبة وهي: "وجود فرص التقدم للعاملين في وظائفهم، وتقديم الاهتمام الكافي لهم للحصول على رضائهم، وأخيراً ضمان فرص التدريب والتطوير لهم"، ولضمان نجاح المنظمة يجب التركيز على الاحتفاظ بالموهبة وتحفيزها في نفس الوقت، إذ يمثل الأفراد الموهوبين الشريان الحيوي لحياة المنظمة، ويجب على المنظمة دراسة بين (فترة وأخرى) مدى رغبة الأفراد بالاستمرار بالعمل فيها أو تركها، ويمكن توضيح العمليات الرئيسية لإدارة الموهبة بشكل أكثر دقة من خلال الشكل (5):



شكل (5) عمليات ادارة الموهبة

يتضح مما تقدم ان عمليات ادارة الموهبة هي ذاتها عمليات ادارة الموارد البشرية، لكن مع التركيز بدرجة اكبر على الأفراد ذوي المقدرات الجوهرية والأداء العالي، الذين يمتلكون تأثير كبير على نجاح المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو، سواء كان هؤلاء الأفراد داخل المنظمة أو خارجها، فضلاً عن ارتباط ادارة الموهبة وتأثيرها الكبير على استراتيجية المنظمة وتنفيذها بنجاح، وتم تخصيص فصل من هذا الكتاب لكل وظيفة من وظائف ادارة الموهبة لغرض مناقشتها لاحقاً.

ملخص الفصل

تعد ادارة الموهبة الاتجاه الحديث لإدارة الموارد البشرية الهادفة الى تزويد المنظمة بالأفراد الموهوبين ذوي المقدرات والإمكانيات العالية التي تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية عالية بالشكل الذي ينعكس في تعزيز نجاح المنظمة واستمراريتها في العمل، وهناك العديد من الأهداف التي تسعى ادارة الموهبة الى تحقيقها يتقدمها تنمية مهارات ومعارف العاملين بما يواكب التقدمات التي يشهدها العالم من جهة، والمنافسة الشديدة التي تواجه المنظمة من جهة أخرى، وهنا تبرز أهمية ادارة الموهبة، وتوجد العديد من العوامل التي ساعدت على نمو وظهور ادارة الموهبة كوظيفة جديدة في المنظمات، البعض من هذه العوامل داخلية خاصة بالمنظمة، في حين يتعلق البعض الأخر بالبيئة الخارجية التي تقع خارج سيطرة المنظمة، وتواجه ادارة الموهبة العديد من التحديات التي تعيق قدرتها على تنفيذ المهام والواجبات المكلفة بها، وأخيرا تتضمن ادارة الموهبة العديد من الأنشطة التي يتوجب عليها أدائها بنجاح لكي تساهم في تلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين الموهوبين ومن ابرز هذه الأنشطة: " تخطيط الموهبة، واستقطاب الموهبة، واختيار الموهبة، وتقييم أداء الموهبة، وتعويض الموهبة، وتطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة".

أسئلة الفصل

س1: كيف تطور مفهوم الموهبة تاريخياً؟

س2: ما هي مراحل تطوّر ادارة الموهبة ؟ معززاً اجابتك بالاشكال المناسبة ؟

س3: ما المقصود بادارة الموهبة ومن اين تكتسب اهميتها في المنظمة ؟

س4: ما هي برأيك اهم الخصائص التي ينبغي توفرها في مفهوم ادارة الموهبة ؟

س5: ما هي الاهداف التي تسعى منظمات الاعمال تحقيقها من خلال تبني ادارة الموهبة ؟

س6: وضح العوامل التي ساهمت في نمو وتطور ادارة الموهبة في العصر الحالي.

س7: هناك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق ادارة الموهبة في منظمات الاعمال وضع اهم هذه التحديات.

س8: تمارس ادارة الموهبة عدد من الوظائف والانشطة داخل المنظمة، عدد هذه الوظائف مع شرحها بشكل مختصر.

الفصل الثاني

مدير إدارة الموهبة

1. مدير ادارة الموهبة
2. شروط ومواصفات مدير ادارة الموهبة
3. الادوار الوظيفية لمدير ادارة الموهبة
4. مسؤوليات مدير ادارة الموهبة
5. مقدرات مدير ادارة الموهبة
6. مهارات مدير ادارة الموهبة

2

أهداف الفصل

سنحاول في هذا الفصل التعرف على مدير ادارة الموهبة في المنظمات المعاصرة من حيث الشروط والمواصفات التي يجب توافرها لديه، فضلاً عن تحديد اهم المقدرات والمهارات اللازمة لكي يتمكن من تنفيذ المسؤوليات والادوار الوظيفة الموكله اليه، فضلاً عن تحديد اهم انواع هذه الادوار والمسؤوليات.

2

الفصل الثاني

مدير إدارة الموهبة

يعد مدير ادارة الموهبة من المديرين الاساسين في تنفيذ مهام وواجبات المنظمة التي يعمل فيها وتحقيق قدرتها على البقاء والنجاح في العمل، اذ ان هذا المدير مسؤول عن اتخاذ العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على الموهبة المتاحة لدى المنظمات، سؤاء كانت هذه الموهبة تتجلى في الافراد العاملين في قسم الموارد البشرية، او في الاقسام الاخرى، كما يشارك مدير ادارة الموهبة في عملية وضع الاستراتيجية الكلية للمنظمة وتنفيذها، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم مدير ادارة الموهبة وبعض الموضوعات المتعلقة به من خلال المباحث الآتية:

المبحث الاول

مفهوم مدير ادارة الموهبة ومواصفاته

اولا: مدير ادارة الموهبة

لا نغالي اذا ما قلنا ان جميع المديرين ينبغي ان يحملوا مواصفات مدير ادارة موهبة، فهم جميعا يقومون ببعض الانشطة مثل الاستقطاب واجراء مقابلات الاختيار وتعيين الموهبة، فضلاً عن قيامهم بتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية هذه المواهب، كما ان العيد من المنظمات في الوقت الحاضر بدأت بتحويل تسمية قسم الموارد البشرية الى قسم ادارة الموهبة، على اعتبار ان هذا القسم يتولى مسؤولية التعامل مع الموارد البشرية التي تشكل فعلا موهبة لدى المنظمات العاملة فيها، ويمارس مدير ادارة الموهبة دور تنفيذي من خلال توجيه اعمال الموهبة المسؤول عنها وتنفيذ توجيهات الادارة العليا، ودور استشاري من خلال تقديم النصح والمشورة للمدرين الاخرين لتحقيق الاهداف العامة للمنظمة، لذا

يمكن تعريف مدير ادارة الموهبة بانه المدير المسؤول عن وضع الخطط اللازمة لاستقطاب الموهبة واختيارها وتطويرها وتعويضها بالشكل الذي يضمن للمنظمة الاحتفاظ بها، وتنظيم كيفية تنفيذ هذه الخطط من خلال توفير المستلزمات اللازمة لانجازها فضلاً عن قيادة تنفيذها والرقابة على كافة هذه المراحل.

ثانياً: شروط ومواصفات مدير ادارة الموهبة

هناك عدة شروط وصفات وخصائص مهمة ينبغي توافرها لدى مديري ادارة الموهبة ومن اهم هذه الشروط والمواصفات الاتي:

1. التنفيذ العملي لكافة المهام الادارية الموكلة اليهم من قبل المدير العام والمدراء الاخرين المسؤولين عن الوحدات الادارية والاقسام المختلفة، فضلاً عن تنظيم وترتيب وتنسيق الاعمال ومراعاة ترتيب الاولويات في ترتيب جدول الاعمال، من خلال تحديد مواعيد المقابلات والزيارات واللقاءات والتنسيق بينها، وذلك لضمان انجاز اكبر قدر ممكن من الاعمال دون هدر الوقت والمال من غير فائدة.
2. ان يكون مدير ادارة الموهبة على مستوى علمي وثقافي يتناسب مع طبيعة العمل الموكل اليه، ويتحلى ذلك في معرفة كيفية التعامل مع الآلآت والاجهزة المتطوّرة كالكمبيوتر والفاكس... وغيرها.
3. ان يكون مدير ادارة الموهبة حسن المظهر ويحافظ على اناقته ويجيد نوعية الملابس بحيث تكون متناسقة الالوان والشكل، وان يكون ذا صوت واضح ومسموع اثناء كلامه، فالصوت المنخفض قد يربك سامعيه وبما ترتب عليه حدوث سؤء فهم في بعض الاحيان.
4. ينبغي ان يكون مدير ادارة الموهبة لبقاً مجاملاً حسن الاخلاق طاهر النية صافي القلب صادق التعاملات مع الاخرين.

5. ان يكون مدير ادارة الموهبة على مستوى جيد من الذكاء والقدرة على فهم الامور وتحليلها وتفسيرها تفسيراً جيد وادراك الامور ومعرفة طرق حل للمشكلات الادارية والمالية التي تحيط بالمنظمة.
6. يفضل ان يكون مدير ادارة الموهبة من الشخصيات القيادية، فيجب عليه ان يتحلى بالصفات القيادية مثل: القوة المادية والقوة العلمية والفكرية والذكاء والابداع والتحمل والقدرة على التخطيط والصبر والكرم والشجاعة والاقدام والعلم الاخلاص والصدق والتواضع والتاني والحزم والتعامل بالحكمة الادارية وبالعقل والتخلي عن التعامل بالعواطف والمشاعر والاحاسيس.
7. الابداع: اذ ان اهم خصائص مدير ادارة الموهبة هو القدرة على الابداع والخروج من المآزق وتحليل الامور بشكل صحيح والابداع في القضايا الادارية والتوصل الى الحلول المناسبة بقدرة فائقة وعالية مع القدرة على الخروج بنتائج جديدة تختلف عن الانماط والاساليب والوسائل والاهداف والغايات والحلول السابقة والنتائج الماضية.
8. الالتزام بالمبادئ والقيم وبالقواعد الاخلاقية مع الالتزام بانظمة ولوائح وقوانين المنظمة والادارات العليا، فان من اهم واجبات ووظائف واعمال مدير ادارة الموهبة هو الالتزام بالاخلاق الادارية العليا واطاعة القيادة.
9. الاهتمام بالجانب العلمي والحث على الرقي في سلم العلم ومتابعة المعلومات والحصول على المعلومات والتقارير كاملة والاعتماد على الخبراء والممختصين في وضع خطط تطوير الموهبة المتاحة لدى المنظمة.
10. القدرة على صياغة ووضع خطة علمية وعملية ومالية وادارية والتمكن من تخطي الصعوبات والقدرة على مواجهة العقبات الادارية والمالية.

المبحث الثاني

ادوار ومسؤوليات مدير ادارة الموهبة

اولا: الادوار الوظيفية لمدير ادارة الموهبة

حتى يمكن لادارة الموهبة تحقيق مهامها في خدمة اهداف المنظمة، فهناك مجموعة من الادوار التي يجب على مدير ادارة الموهبة القيام بها بشكل شمولي ومتكامل، ويمكن تحديد ابرز هذه الادوار بالاتي:

1. المدير التنفيذي: يعد مدير ادارة الموهبة المسؤول الرئيس عن كافة انشطتها، اذ يعمل على احداث التكامل بين برامج ادارة الموهبة وغاياتها واهداف واستراتيجيات المنظمة، كما يتولى الدور القيادي لكافة برامج تطوير الموهبة ويقوم بالاشراف على مسؤولي الادارات الوسطى.
2. المقيم: يهتم مدير ادارة الموهبة بمراجعة فعالية برامج وانشطة وعمليات تطوير الموهبة بوجه عام، ومن بين النتائج المتوقعة لممارس دور المقيم مراجعة البحوث والتقارير وتقييمها، والاطلاع على البيانات والسجلات ذات العلاقة بتطور الموهبة.
3. مطور المواد: يقوم هنا مدير ادارة الموهبة بتطوير واعداد وتجهيز المواد والوسائل المطلوبة لتطوير الموهبة، فضلاً عن اعداد متطلبات الخطط ومستلزماتها وتوزيع النشرات والتعليمات ووسائل الايضاح واستخدام الاساليب الحديثة للعرض مثل الحاسب الالي والفيديو وغيرها.
4. استشاري المسار الوظيفي: يركز استشاري تطوير الموهبة على توضيح نقاط القوة والضعف للموهبة، بما يمكنها من بناء المسار الحقيقي، وتصور مداخل التطوير المختلفة التي يجب المرور بها خلال حياتهم الوظيفية، ويتم ذلك من خلال عقد جلسات ودورات تاهيلية للعاملين، وتنفيذ ورش العمل اللازمة لتدعيم

نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف الى جانب اعداد ادلة ارشادية للمسارات الوظيفية.

5. المسهل او المحضر: يؤثر المسهل في عملية الاتصالات المتعلقة ببرامج تطوير الموهبة، لذا فان دوره يتضمن تهيئة بيئة التعلم في المنظمة وتقديم المعلومات وادارة المناقشات والحوار.
6. المسوق: يتمثل دور المسوق في الترويج لخدمات ادارة الموهبة ومحاولة اقناع العملاء الداخليين والخارجيين بالتعامل معها.
7. محلل الاحتياجات: يتهم محلل الاحتياجات بدراسة وتحليل احتياجات الموهبة المتاحة لدى المنظمة من البرامج والعمليات التي تساهم في تنمية قدراتهم ومهارتهم في المنظمة، وتمكن المخرجات المتوقع تحقيقها من دور محلل الاحتياجات في توفير ادوات ووسائل قياس الاداء، ودراسة وتحليل التغيير في متطلبات الوظائف عند الضرورة.
8. وكيل التغيير: يتلخص دور مدير ادارة الموهبة هنا في تسهيل عمليات احداث التغيير من خلال ما يقدمه من نصح وارشاد للادارة وبناء علاقات متميزة مع العملاء، وتنمية الاستراتيجات اللازمة لمواجهة المواقف الطارئة.
9. مصصم البرامج: ينطوي هذا الدور على القيام بتصميم برامج وانشطة وعمليات ادارة الموهبة بالشكل الذي يسمح بتقبل الافراد لهم وتعظيم الاستفادة منها ومن بين النتائج التي يسعى القائم بهذا الدور الى تحقيقها تحديد اهداف البرامج وتعليمات الخطط، الى جانب اعداد الاستراتيجيات الطارئة وتصميم البرامج التي يمكن تطبيقها بنجاح.
10. الباحث: يكمن هذا الدور في البحث عن النظريات والمفاهيم الجديدة بغرض تطوير وتحسين فعالية برامج وعمليات تنمية الموارد البشرية، ومن النتائج المتوقعة من هذا الدور فحص تصميمات البرامج، وبحث المقترحات

والملاحظات وتحليلها والتوصل الى مداخل لتطوير الاداء وتنمية الفعالية في انشطة ادارة الموهبة.

11. رجل الاعمال: يتمثل هذا الدور الذي يجب على مدير ادارة الموهبة ان يفهم كيف يعمل من بمعيته ويدرك كيف يتم الحصول على الاموال، وكيفية التصرف بها، ولماذا يتم فقدانها.

ثانياً: مسؤوليات مدير ادارة الموهبة

بالرغم من الحاجة الى ان يعمل المدراء التنفيديون ومدير ادارة الموهبة معا الا ان مسؤولياتهم مختلفة نوعا ما، كما هو الحال بالنسبة للمقدرات والمؤهلات التي يتمتعوا بها، ويمكن تحديد ابرز هذه المسؤوليات بالاتي:

1. ابداء النصحية والمشورة: غالبا ما يشغل مدير ادارة الموهبة منصب مستشار لمشرفين والمدراء والادارات التنفيذية، اذ يمكن الاستفادة من معرفة مدير ادارة الموهبة بقضايا التعيين الداخلي والسياسات واتفاقيات العمل والممارسات الماضية واحتياجات الموهبة.
2. الخدمة: يهتم مدير ادارة الموهبة بتقديم مختلف الانشطة والخدمات مثل استقطاب الموهبة واختيارها والتخطيط لبرامج تطوير وتنمية الموهبة، والاستماع الى اهتمام الموارد البشرية وشكواهم، وتعد الخدمة الفنية مسالة مهمة لمدير ادارة الموهبة وتشكل اساس تصميم برامج ادارة الموهبة وتنفيذها.
3. صياغة وتنفيذ السياسات: عادة ما يهتم مدير ادارة الموهبة بكتابة مسودة جديدة عن السياسات او تنقيح السياسات من اجل التغلب على المشاكل والعقبات او للحيلولة دون الوقوع في هذه العقبات في المستقبل.
4. محامي الموظف: ان من اهم الادوار التي يطلع بها مدير ادارة الموهبة هو ان يكون مؤيد ومدافع عن قضية الموظف وان يصغي الى اهتمام الموظفين ويمثل احتياجاتهم وينقلها الى المدراء الاخرين، اذ ان العلاقات الحميمة بين المدراء والموظفين تعزز من قوة تركيبة المنظمة وتقلل من حدوث النزاعات التي تحدث اثناء العمل اليومي.

المبحث الثالث

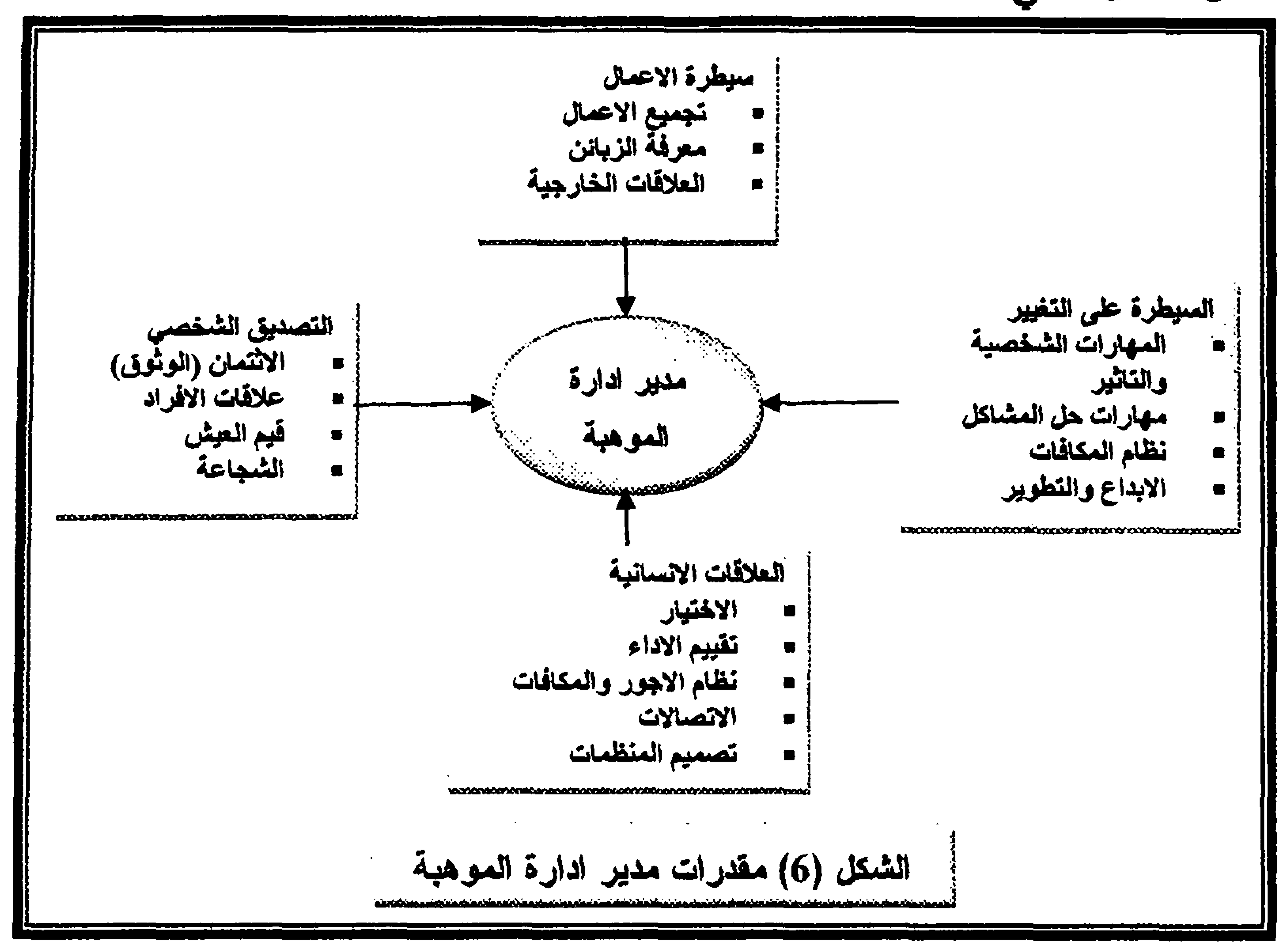
مقدرات ومهارات مدير ادارة الموهبة

اولا: مقدرات مدير ادارة الموهبة

حتى يتمكن مدير ادارة الموهبة من القيام بدوره في تنفيذ الاستراتيجة العامة للمنظمة، فان الامر يستلزم توافر مجموعة من المقدرات لديه اهمها الاتي:

1. الفهم المتعق لنشاط الاعمال: يجب ان يتوفر لدى مدير ادارة الموهبة قدر وافري من المعرفة بمجال نشاط المنظمة والصناعة التي تنتمي اليها والقوة البيئية المؤثرة عليها، كما يتطلب هذا الجانب كذلك فهمها كبيراً لموارد المنظمة الداخلية ونواحي القوة والضعف المتعلقة بها، وذلك حتى يمكن لمدير ادارة الموهبة اللحاق بفريق الادارة الاستراتيجية في المنظمة.
2. اتقان العلاقات الانسانية: ينظر الى مدير ادارة الموهبة على انه خبير في السلوك التنظيمي والعلاقات الانسانية في المنظمة، وفي مجالات مثل الاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الاداء والتحفيز وبناء فرق العمل والاتصالات.. الخ، فان مدير ادارة الموهبة يجب ان يمتلك المقدرات التي تجعله يحتل الصدارة في تناول قضاياها واتخاذ القرارات الفعالة بشانها.
3. القدرة على ادارة التغيير: يجب على مدير ادارة الموهبة ان يمتلك المقدرة على ادارة عمليات التغيير والتطوير المختلفة بحيث يتحقق الدمج الفعال بين انظمة ادارة الموهبة واحتياجات المنظمة.
4. المصداقية الشخصية: اخيرا يجب ان يمتلك مدير ادارة الموهبة القدرة على تحقيق الثقة والمصداقية في اذهان وعيون عملائه الداخلين والخارجين والمتابعين لانشطة المنظمة.

كما يمكن توضيح المقدرات التي يجب ان يتمتع بها مدير ادارة الموهبة من خلال الشكل الاتي:



الشكل (6) مقدرات مدير ادارة الموهبة

ثانياً: مهارات مدير ادارة الموهبة

يحتاج مدير ادارة الموهبة مجموعة من المهارات لكي يتمكن من تادية عمله بالشكل المطلوب، ويمكن تصنيف هذه المهارات الى ثلاثة انواع:

1. المهارات الفنية او التخصصية: وتتعلق بمعرفة المدير بطبيعة العمل المناط به وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.
2. المهارات السلوكية: او ما يسمى بفن التعامل مع الاخرين مثل مهارات الوظيفة، وحل الصرعات، والتفاوض وتطوير العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الاخرين ومحبتهم.
3. المهارات الفكرية: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الامور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.

ملخص الفصل

يمثل مدير ادارة الموهبة المدير المسؤول عن وضع الخطط اللازمة لاستقطاب الموهبة واختيارها وتطويرها وتعويضها بالشكل الذي يضمن للمنظمة الاحتفاظ بها، وتنظيم كيفية تنفيذ هذه الخطط من خلال توفير المستلزمات اللازمة لانجازها فضلاً عن قياتها والرقابة على هذه المراحل كافة، وهناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها في مدير ادارة الموهبة منها ان يكون على مستوى علمي وثقافي يتناسب مع طبيعة العمل الموكل اليه، ويتحلى ذلك في معرفة كيفية التعامل مع الآلآت والاجهزة المتطورة والطابعات والفاكس، وهناك مجموعة من الادوار الوظيفية التي تقع على عائق مدير ادارة الموهبة والواجب تنفيذها لكي تتمكن ادارة الموهبة من اداء واجبها في تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة، وتوجد مجموعة من المقدرات الواجب توفرها في مدير ادارة الموهبة لكي يتمكن من اداء مهامه بشكل جيد، واجيراً توجد مجموعة من المسؤوليات التي تقع على عائق مدير ادارة الموهبة ابرزها: " ابداء النصحية والمشورة، ومحامي الموظفين".

اسئلة الفصل

س1: بماذا يختلف برأيك مدير ادارة الموهبة عن باقي المديرين في المنظمة من حيث الواجبات؟

س2: ما الشروط والمواصفات التي ينبغي توافرها لدى مدير ادارة الموهبة؟

س3: ما هي الادوار والمسؤوليات التي تحملها المنظمات المعاصرة لمدير ادارة الموهبة؟

س4: برأيك هل يتطلب من مدير ادارة الموهبة ان يمتلك مقدرات ومهارات خاصة تفوق غيره من المديرين؟

الفصل الثالث

استراتيجية إدارة الموهبة

1. مفهوم الاستراتيجية
2. مفهوم الادارة الاستراتيجية
3. التطور التاريخي لإستراتيجية ادارة الموهبة
4. مفهوم استراتيجية ادارة الموهبة
5. اهداف استراتيجية ادارة الموهبة
6. أهمية استراتيجية ادارة الموهبة
7. مراحل بناء استراتيجية ادارة الموهبة
8. العوامل المؤثرة على بناء استراتيجية ادارة الموهبة
9. انواع استراتيجيات ادارة الموهبة

3

أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل الى توضيح مفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية، ومفهوم استراتيجية ادارة الموهبة ومراحل تطورها التاريخية. فضلاً عن تحديد اهميتها للمنظمات. كما يحاول الفصل توضيح اهم مراحل بناء استراتيجية ادارة الموهبة وتشخيص العوامل التي من شأنها التاثير على عملية البناء هذه. مع تحديد اهم انواع الاستراتيجيات الفرعية المنبثقة عن استراتيجية ادارة الموهبة داخل المنظمة.

3

الفصل الثالث

استراتيجية إدارة الموهبة

تمثل استراتيجية ادارة الموهبة احدى اهم الاستراتيجيات الوظيفية داخل المنظمة، وتلعب دور كبير في تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة، اذ ان الهدف الذي تسعى اليه المنظمة من خلال اعتماد استراتيجية ادارة الموهبة هو ضمان تحقيقها للميزة التنافسية عبر تبني توظيف الافراد الاكثر كفاءة مما لدى منافسيها، اذ يمتلك اولئك الافراد مدى واسع وعميق من المهارات ويتصرفون بطرق تعظم مساهمتهم في تحقيق استراتيجية المنظمة الكلية، وتقوم المنظمة باستقطاب مثل هكذا افراد واختيارهم ومن ثم تحتفظ بهم من خلال توفير فرص تطويرهم ومكافأتهم بشكل افضل مما يقدمه المنافسون. كما تركز هذه الاستراتيجية على تطوير الوظائف وتخطيط الانتقال بينها، وتحاول تحقيق المرونة للمنظمة لان معظم الافراد الموهوبين يفضلون العمل والتنقل بين الوظائف المختلفة بحرية اكبر، وتم تخصيص هذا الفصل لغرض التعرف على مفهوم استراتيجية ادارة الموهبة وبعض الموضوعات المتعلقة بها وكما ياتي:

المبحث الاول

مفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية

اولا: مفهوم الاستراتيجية

ان مصطلح الاستراتيجية تاريخياً مشتق من الكلمة الإغريقية (سترايبغو)، والتي تعني القيادة او الزعامة، فالقادة العسكريون استخدموا الاستراتيجية للتعامل مع خصومهم واعدائهم، غير انها اصبحت بعداً مهماً في مجال الادارة والتنظيم منذ خمسينيات القرن الماضي، واخذت المنظمات تعتمدها لتحقيق اهدافها الاساسية، كونها توضح بالتفصيل كيفية القيام بالاستخدام الامثل لموارد المنظمة ومقدراتها من اجل تحقيق المنفعة المتبادلة لها ولزبائنها على نحو خاص والمجتمع بشكل عام. وهي ايضاً تمثل نوع من القرارات التي يصنعها المديرون، وكما هو الحال مع أي قرار آخر فهي تمثل الفهم الافضل حول كيفية جعل المنظمة تنجح وتتميز أياً كانت الاعمال التي تمارسها. كما تمثل الاستراتيجية نقطة الوصل بين المنظمة وبيئتها عبر التعامل مع الفرص والتهديدات في آن واحد، فهي عبارة عن خطط مستقبلية تنشأ التصرف اللازم لاستغلال الفرص المتضمنة في رسالة المنظمة وتجنب التهديدات. وتوجد وجهتي نظر بصدد مفهوم الاستراتيجية، اذ ينظر اليها من زاوية التخطيط بوصفها خطة رئيسة واضحة تتطور الى أمام، اما وجهة النظر الاكثر حداثة فتنظر الى الاستراتيجية بصيغة التطور، اذ ليست بالضرورة ان تكون الاستراتيجات خطة نظامية، ولكنها تنشأ بمرور الوقت كنمط في مجرى القرارات المهمة. ويمكن القول ان استراتيجية المنظمة هي عبارة عن نمط او خطة تربط فيما بين غايات المنظمة الرئيسة، وسياساتها، وسياقات أفعالها بشكل كامل. كما عرفت الاستراتيجية بأنها: " المرشد لاتخاذ القرارات الموجهة التي تؤثر على أداء المنظمة في الأمد الطويل "، ومن جهة اخرى عرفت بانها: " خطة متكاملة بعيدة الأمد تطورها المنظمة وتستخدمها لتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها ضمن شبكة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة ". وبذات الاتجاه عرفت بانها: " فن ابتكار

وخطط الادارة العليا للحصول على النتائج المتطابقة مع رسالة المنظمة واهدافها ". وإن نجاح الاستراتيجية يعتمد على تنفيذ أشياء عديدة بشكل جيد وليس فقط التكامل بينها، وإذا لم يكن هناك توافق بين الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة . وتوجد عدد من مستويات الاستراتيجية داخل المنظمة يمكن تحديد اهمها بالأتي:

1. الإستراتيجية على مستوى المنظمة: تسعى هذه الاستراتيجية إلى اكتشاف السبل التي تستطيع من خلالها المنظمة أن تطور الاستراتيجية اللازمة لتحقيق اهدافها ورسالتها الملائمة لنشاطاتها المتعددة، وتشتمل هذه الإستراتيجية على عدة عوامل من بينها اتخاذ قرارات بخصوص نوعية النشاطات المشتركة التي تمارسها، وتدفق الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة من وإلى أقسامها المختلفة.
2. إستراتيجية الأعمال: تركز هذه الاستراتيجية على كيفية التنافس لكل من الأعمال (منتج/ خدمة أو مجموعة منتجات/ خدمات، خط منتج/ خدمة معينة) في السوق المعين، أو قطاع من السوق الذي تخدمه في الصناعة، وهي بذلك مرتبطة بوحدة الأعمال الإستراتيجية، التي هي جزء من المنظمة التي لديها صلاحية وضع استراتيجيتها الخاصة بها وتطويرها في ضوء الإستراتيجية الكلية للمنظمة وأهدافها. وينبغي ان تشمل النشاطات الوظيفة لأجل تحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء منظمي أعلى.
3. الإستراتيجية الوظائفية: تركز على تحقيق الملائمة بين الإستراتيجيات الوظيفية لكل من الإدارات التنفيذية (تسويق، وعمليات، وموارد بشرية، ومالية، وبحث وتطوير..الخ) ضمن وحدة الأعمال الإستراتيجية، فيقوم مديرو الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية، ونطاق أعمالهم التي تتسم بالتركيز على الأعمال والوظائف المشار إليها انفاً.

ثانيا: مفهوم الادارة الاستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تقوم من خلال المنظمة بصياغة رسالتها واهدافها ووضع الخطة اللازمة لتنفيذ وتحقيق تلك الاهداف التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وقويمها ورقابتها بمرور الوقت. وهي كذلك تصنف كونها مجموعة من القرارات، والالتزامات، والإجراءات التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية ولتحقيق الأرباح. كما يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية غايات وأهداف وإستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها، فضلاً عن قيامها بجمع المقومات الأساسية غير الملموسة كالمهارات، والتكنولوجيات والمناخ التنظيمي مع العمليات الداخلية مثل التوزيع من أجل تحقيق نتائج ملموسة. كما تمثل محاولة لتعديل اتجاهات المنظمة وجعلها اكثر ملائمة مع البيئة الخارجية، ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للاحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير ومتابعة تقييم للوضعية الداخلية للمنظمة، كما تتطلب مجموعة من القرارات تقود التحركات المهمة في المنظمة فهي قرارات للرد على تحركات المنافسين وقراراتهم او قرارات تتخذ لمفاجئتهم، اذ تهدف الى التغلب على نقاط الضعف والتي تمثل قصور الامكانات والمشكلات التي يمكن ان تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية وتنظيم واستغلال نقاط القوة التي هي مزايا تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يملك المنافسين، اذ تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المحيط الخارجي وما يقدمه من فرص وتهديدات.وفي الواقع تمثل الادارة الاستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتعظيم انجازها في انشطة الاعمال المختلفة التي تمارسها.

المبحث الثاني

مفهوم استراتيجية ادارة الموهبة واهميتها واهدافها

اولا: التطور التاريخي لإستراتيجية ادارة الموهبة

تاريخياً أجرى المديرون التنفيذيون في العديد من المنظمات اتصالات محدودة مع برامج وعمليات المواهب. وغالباً ما حضروا اجتماعات التخطيط السنوية التي تركز على مناقشة التقاعد الوشيك للمناصب، والبدائل المحتملة لتلك المناصب، وعلى مر السنين تطورت هذه الاجتماعات من خلال مراحل مختلفة، من تخطيط التعاقب الوظيفي إلى تخطيط الموارد البشرية إلى إستراتيجية إدارة المواهبة الكاملة. كما يتضح جلياً من خلال الجدول (2):

الجدول (2) التطور التاريخي لإستراتيجية إدارة الموهبة والتخطيط لها

المدة الزمنية	الإطار	الخصائص
السنوات 1960-1950	توظيف الموقف الواحد	▪ ملء المراكز المفتوحة فوراً. ▪ مفهوم ردة الفعل على الطلبات.
السنوات 1970-1960	تخطيط التعاقب	▪ التركيز على الاستمرارية قصيرة الأمد وملئ المدى المحتمل، والمراكز المفتوحة القريبة والبعيدة. ▪ عادةً ما يغطي التخطيط (12) شهراً المقبلة.
السنوات 1990 - 1980	تخطيط الموارد البشرية	▪ التركيز على تخطيط وإدارة احتياجات الموظفين على مر الوقت، بما في ذلك التخطيط المتعاقب. ▪ عادةً ما يغطي التخطيط السنوات الثلاثة القادمة من تحركات القيادة وتطوير الإدارة. ▪ إدخال مستويات تنبؤ الموظفين لتلبية احتياجات الأعمال.

سنوات 2000	إدارة الموهبة	▪ التركيز على تطوير وإدارة مجمعات المواهب. ▪ محاذاة برامج وعمليات الموارد البشرية لتلبية احتياجات المواهب. ▪ اعتبار الوقت اللازم لتوظيف وتطوير الموظفين اللازمين في تخطيط الموارد البشرية.
مستقبل عام 2010 وما بعدها	إستراتيجية إدارة الموهبة	▪ تتكامل مع الأعمال بشكل كلي وتقودها استراتيجيات الموهبة. ▪ إدارة عملية الأعمال الجوهرية. ▪ تخطط دائرة إستراتيجية أعمال متسقة وعمليات الجداول الزمنية. ▪ التأصيل مع عقلية المواهب في جميع أنحاء المنظمة.

ثانيا: مفهوم استراتيجية ادارة الموهبة

تواجه الإدارة المعاصرة تحديات كبيرة ومعقدة، نتيجة للتطورات الكبيرة والمتواصلة في مختلف الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تعقد عملية التوافق والموائمة بين جميع تلك المتغيرات، فضلاً عن التحديات البيئية الأخرى، وهذا ما أجبر المنظمات على اعتماد استراتيجيات وسياسات وممارسات مختلفة تساهم في ضمان بقاء المنظمة وتحقيق نموها واستمراريتها بنجاح. ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموهبة بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، اذ اصبح مدير ادارة الموهبة احد الاعضاء الذين يعنون بصياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة، فضلاً عن صياغة استراتيجية ادارة الموهبة، اذ تمثل استراتيجية ادارة الموهبة الفلسفة الإدارية المكلفة بإدارة و تنظيم الأفراد الموهوبين وترجمة ذلك في سياسات و ممارسات خاصة بإدارة الموهبة،

فضلاً عن تحقيق التكامل والانسجام بين الجميع داخل المنظمة. وتمثل احدى المكونات المركزية لإستراتيجية منظمة الأعمال، في الوقت الذي كانت فيه تلك الإستراتيجية نسبياً منسية من وجهة نظر الإدارة العليا، إذ لم ينظر إليها في احسن الأحوال بأفضل من كونها جهة تنفيذية مؤدية لأنشطة مكتبية توثيقية تعنى بشؤون العاملين من حيث استحقاقاتهم وترقياتهم وعقوباتهم، وما يطرأ على وضعهم التنظيمي من تغيرات. وبمطلع القرن الحادي والعشرين ظهرت اعترافات متزايدة عن أن المسار نحو الميزة التنافسية سيجري إنجازه من خلال العاملين الموهوبين، اذ أن استناد منظمة الأعمال إلى مواردها البشرية في بناء إستراتيجيتها يعني التفكير بوجود فاعل للعاملين الموهوبين أولاً وقبل وجود الاستراتيجية. وتحاول استراتيجية ادارة الموهبة تقليل الفجوة بين الافراد الموهوبين ومتطلبات وظائفهم، وهي الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموهبة والذي يتم من خلالها ترجمة الظروف البيئية الى فرص قابله للاستثمار، وتجنّب التهديدات قدر الإمكان في ضوء نقاط قوة المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسيه، الغرض منها الوصول الى الأهداف الأربعة المتمثلة بـــ: "التكامل التنظيمي، وولاء العاملين، ومرونة العمل، وجودة المخرجات". وقد عرفت استراتيجية ادارة الموهبة بانها: "إستراتيجية جذب للمواهب الصحيحة ومساعدتها على فهم ما يمكن توقعه بالضبط من خبرة عملهم مع المنظمة، وكذلك تزويد العاملين بنوعية تجارب التنمية التي تبني قدرات المنظمة والمقدرات الجوهرية الأساسية بحيث تحتفظ بالموهبة الصحيحة"، اذاً يتضح ان استراتيجية ادارة الموهبة هي خطة طويلة الاجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الادارة ومهمتها داخل المنظمة وتشتمل هذه الخطة على مجموعة قرارات مهمة تتعلق بامور التوظيف والمستقبل الوظيفي (المسار) للافراد الموهوبين العاملين داخل المنظمة. كذلك تمثل النهج الاستراتيجي لإدارة الموهبة داخل المنظمة الذي يهتم بجميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها،

والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. كما تعنى بصياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري، وعرفت بانها: " نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا و خطط المنظمة في شكل سياسات و برامج بشأن توفير الموارد، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، والمكافآت، وعلاقات الموظفين "، وبذات السياق عرفت بانها: " إستراتيجية مثلى تقوم المنظمة بصياغتها لجذب الموارد البشرية الموهوبة واستقطابها وتعيينها وتطويرها والإبقاء على المهارات المناسبة والمقدرات وبحسب حاجات العمل، وبالشكل الذي يضمن اندماج الموظفين والاحتفاظ بهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التحقق من أن المنظمة وبرامجها التدريبية تعمل على توفير الإمكانات المادية والمقدرات الإستراتيجية وبما يتناسب مع الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من خلال الموهبة ".

ثالثا: اهداف استراتيجية ادارة الموهبة

تهدف استراتيجية ادارة الموهبة الى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة، ويمكن تقسيم هذه الاهداف الى: "اهداف اجتماعية، واهداف التنظيمية، واهداف وظيفية، واهداف انسانية"، وقد تمت الاشارة الى ان اهداف استراتيجية ادارة الموهبة تنضوي تحت اهداف المنطمة، وان اهداف المنظمة تتمثل في هدفين رئيسين، الاول يستهدف الكفاءة: اذ يمكن تحديدها من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الانتاجية ومخرجاتها، فكلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات فان ذلك يعني وجود كفاءة في الاداء. فضلاً عن ذلك فان هذه الكفاءة تتحقق ايضا من خلال حرص المنظمة على تحقيق اقصى استخدام لمواردها البشرية بما يسهم الى جانب المدخلات الاخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة. اما الثاني فيتمثل بالعدالة: اذ تتوقف العدالة على القرارات والاجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية فكلما توفرت العدالة في امور

التوظيف والتدريب والتقييم ... الخ، ادى ذلك الى تحقيق رضا الافراد الموهوبين.
كما يمكن تحديد مجموعة من الاهداف التي تسعى استراتيجية ادارة الموهبة الى تحقيقها عبر تسهيل حصول المنظمة على:

1. قوة عمل متجانسة: أي وجود خصائص مشتركة في الموارد البشرية الموهوبة في المنظمة مثل المستوى الثقافي والاجتماعي والخلفية البيئة والحضارية.
2. قوة عمل منتجة: أي انها تستطيع ان تحقق الانتاج او الخدمة المطلوبة على وفق المعايير المحددة.
3. قوة عمل فعالة: أي ان ما يتم انجازة يتم باحسن الطرائق واقل التكاليف واقصر وقت.
4. قوة عمل مستقرة: أي تقليل دوران العمل من خلال تقليل حركة الداخلين والخارجين للعمل مما يزيد من فعالتيها.
5. تنمية لقدرات الافراد الموهوبين: اذ ان المنظمات اليوم تعمل دائما في بيئة متغيرة تكنولوجيا، وثقافيا، وتنظيميا، لذا فان تدريب وتطوير الافراد الموهوبين يظل ضرورياً وهدفا لاستراتيجية ادارة الموهبة.
6. تحقيق الانتماء والولاء: ان تحقيق هدف المنظمة في كفاءة وانتاجية عالتيان لايمكن ان يتم دون ضمان رفاهية الافراد الموهوبين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي، وكلما حرصت المنظمة على ارضاء الافراد الموهوبين وخاصة الاكفاء قاد ذلك الى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.
7. تحقيق الاهداف للافراد الموهوبين طالما كانت تلك الاهداف معقولة وعادلة.
8. تحقيق التعاون المتبادل بين الادارة والافراد الموهوبين وفيما بين الافراد الموهوبين انفسهم.

رابعاً: أهمية استراتيجية ادارة الموهبة

تشكل إدارة الموهبة أهمية ستراتيجية للمنظمة كونها تؤثر في قابلية المنظمة التنافسية لارتباطها بالعاملين الموهوبين الذين يمكن وصفهم بانهم مصدر نجاح أو إخفاق المنظمة، اذ ان جميع موارد المنظمات يمكن إن تحقق التنافس ولكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها، وبهذا تمثل الموارد البشرية مورداً استراتيجيا مهما من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها. من جانب اخر هناك ضرورة أن يُنظر اليوم إلى العاملين الموهوبين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات، لاسيما أذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين. كما أنّ كيفية التعامل مع العاملين في المنظمة يعد أحد العوامل المؤثرة في اشتراكهم في تنفيذ الاستراتيجية، وقد تنظر المنظمة اليهم على أنهم أما مصدر كلفه أو إستثمار، وبالتالي فإن فلسفة الإدارة في التوّجه نحو العاملين، هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلاً، وبقدر أهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية (عندما يكونوا مصدر استثمار)، تكون أهميّة ستراتيجية ادارة الموهبة والعكس صحيح. كما تكمن اهميتها في الرؤية النوعية للأشخاص الذين يقع أدائهم في قلب استراتيجية الأعمال، وعلى هذا الأساس فإن أهمية استراتيجية ادارة الموهبة تشّكل إحدى المدخلات المهمة لستراتيجية الكلية للمنظمة، وإنّ أهم دور لهذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال. وتبرز اهمية استراتيجية ادارة الموهبة من خلال النقاط الاتية:

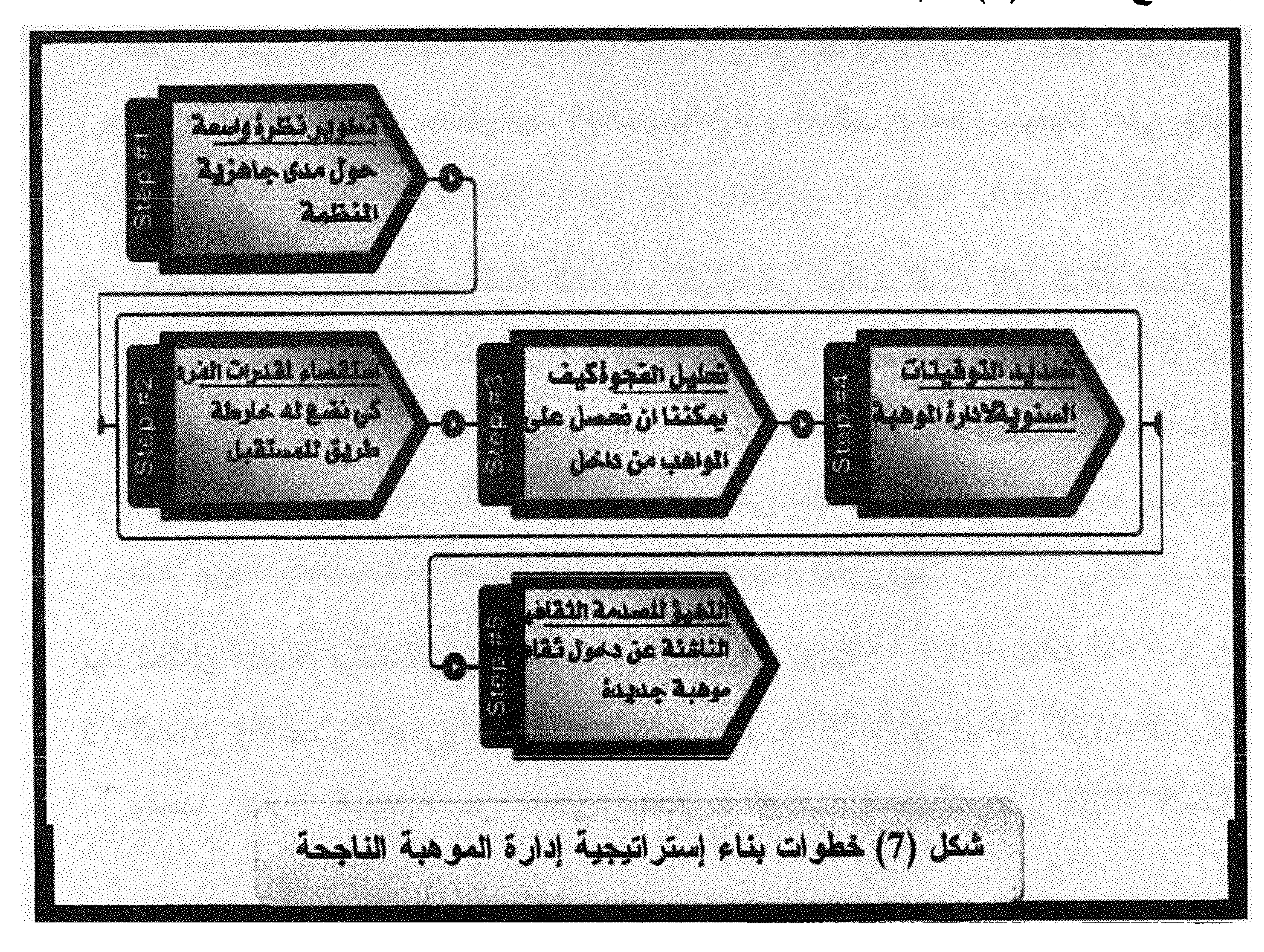
1. تقديم أفضل الكفاءات لإنجاز الأهداف.
2. معرفة الحاجات السلوكية للأفراد الموهوبين.
3. تأمين الموارد البشرية التي تضمن تحقيق الحاجات التنافسية.
4. تأمين سبل تحفيز و تطوير واستقطاب الأكفاء من المتقدمين، وبما يحقق بالتالي كفاءة المنظمة.

المبحث الثالث

مراحل بناء استراتيجية ادارة الموهبة والعوامل المؤثرة عليها

اولا: مراحل بناء استراتيجية ادارة الموهبة

تدعى مراحل الإدارة الاستراتيجية أيضاً بمكونات عملية الإدارة الاستراتيجية، وهي مجموعة من الخطوات المنظمة التي يؤدي إتباعها الوصول إلى الاستراتيجية المختارة ومن ثم تنفيذها وتقويمها، وتمثل الاطار الذي يمكن عن طريقة تحقيق حالة التواصل بين الامكانيات والنشاطات والاطر التنظيمية من جهة ومعطيات البيئة الخارجية من اخرى، كما تمثل العملية التي يمكن عن طريقها تحقيق حالة التكييف والاستجابة بين المنظمة وبينتها عن طريق التوازن النسبي بين المتضمنات المنظمية (القوة والضعف)، ومتضمنات البيئة (الفرص والتهديدات)، ويوضح الشكل (7) اهم الخطوات اللازمة لبناء استراتيجية ادارة الموهبة الناجحة:



شكل (7) خطوات بناء إستراتيجية إدارة الموهبة الناجحة

ويمكن توضيح مراحل استراتيجية ادارة الموهبة بالاتي:

أ: التوجه الاستراتيجي: وتتضمن هذه المرحلة تحديد:

1. الرؤية: ان مفهوم الرؤية حسب التوجه الاستراتيجي يشير إلى التقرير المتماسك والفاعل الذي يوضح ما ستكون عليه الأعمال والأنشطة أو ما يجب أن تكون عليه بعد عشر سنوات مثلاً. ويتضح مما تقدم أن التوجه المستقبلي يعدّ ركيزة الرؤية والأساس الذي تعتمد عليه. وهي إدراك عقلي لنوع البيئة أو المنظمة التي تسعى ادارة الموهبة الى تبنيها ضمن أفق زمني واسع.

2. الرسالة: هي تلك الخصائص الجوهرية الفريدة التي تميز ادارة الموهبة عن غيرها من الادارات الاخرى التي تعمل في المنظمة نفسها، وهي انعكاس لوضع المنظمة الحالي وسبب وجودها.

3. الغايات: تعبّر الغايات المنظمية أو كما تسمى (المرامي) عن الحالة المستقبلية التي تسعى ادارة الموهبة للوصول إليها، وهي بذلك خطوط توجيهية عريضة تضع المنظمات في مساراتها الصحيحة لبناء أهداف واقعية محددة على وفق معايير زمنية وكمية ونوعية.

4. الاهداف: تمثل الاهداف نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لأي نشاط إنساني، فهي اساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها. وهي تمثل قواعد القرارات التي تمكن الادارة من توجيه وقياس الاداء تجاه الغرض المطلوب، او هي النتائج النهائية المرغوبة لأي نشاط. وعلى ذلك تؤسس اهداف ادارة الموهبة بدءاً من استقطاب المواهب الى المحافظة عليها وتطوريها.

ب: تحليل البيئة: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الاتية:

1. المسح (الفحص البيئي): يستلزم المسح دراسة كل الأجزاء في البيئة العامة. وتحدد ادارة الموهبة من خلال مسح التغيرات المحتملة في البيئة العامة

واكتشاف التغيرات الماضية قدماً. وغالباً ما تتعامل ادارة الموهبة عند المسح البيئي مع البيانات والمعلومات الغامضة أو غير الكاملة اوغير المترابطة.

2. القياس (المراقبة): وهي عملية تتبع الأحداث والتوجهات البيئية التي تم رصدها في عملية المسح. ويشمل النشاط تأكيد الحدس والأحكام الأولية الصادرة من قبل الاستراتيجي على البيانات الغامضة التي تظهر خلال المسح. ويكون البحث عن البيانات هنا مركزاً ومنظماً، وتصبح البيانات أكثر دقة وتمركزاً باستمرار المراقبة.

3. التنبوء: بعد قيام ادارة الموهبة بجمع المعلومات عن بيئتها الحالية يجب عليها أن تحلل التوجهات الحالية لتعلم ما إذا كانت تلك التوجهات ستستمر في المستقبل أم لا. وتضع على أساس ذلك الخطط المستقبلية اعتماداً على التنبؤ الذي يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل.

4. التقييم: يهدف التقييم إلى تحديد توقيت وأهمية تأثير العوامل الاستراتيجية التي أفرزتها عمليات المسح والقياس والتنبوء التي من خلالها يستطيع المحللون فهم البيئة، إذ ستتوفر لديهم بيانات كبيرة عن البيئة ولكن من دون ترابط وهنا يبرز دور التقييم في تحديد الترابط و تحديد العلاقة بشكل واضح فيما بين عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية.

جـ: صياغة استراتيجية ادارة الموهبة

في هذه المرحلة يتم صياغة استراتيجية ادارة الموهبة تاسيسا على نتائج التحليل البيئي السابق التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها وفي ضوء متطلبات انجاز استراتيجية المنظمة الكلية، وسنستعرض فيما ياتي عدد من استراتيجيات المنظمات، لنوضح كيف تضع ادارة الموهبة استراتيجياتها بشكل يتوافق معها ويعمل على خدمتها.

1. اذ كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية توسع: في ظل هذه الاستراتيجية تقوم ادارة الموهبة باستقطاب المزيد من الموارد البشرية ذات المواهبة النادرة لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي الذي تطلبة استراتيجية التوسع، وستعمل على توسيع عملية الاختيار والتعيين، وبرامج التدريب والتنمية وتكثيف نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل واعداد خطة جديد لفتح مسارات ترقية وظيفية جديدة كما ستوسع من خطة حوافز المنظمة.

2. اذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنويع المنتجات: في هذه الحالة ستكون معطيات استراتيجية الموهبة قائمة على اساس تخطيط الحاجة لمواهب بشرية متنوعة، وهذا يستدعي من ادارة الموهبة ان تصمم برامج استقطاب متنوعة بسبب تنوع المهارات المطلوبة من اجل انتاج تشكيلة سلعية حددتها استراتيجية المنظمة، وستظهر الحاجة الى تصميم برامج تعلم وتدريب متنوعة ايضا، وهذا التنوع يمتد ليشمل برامج حماية العاملين من مخاطر العمل واصاباته وذلك بسبب تنوع مخاطر الاعمال في المنظمة.

3. اذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار: في ظل هذه استراتيجية ستعمل ادارة الموهبة على تحقيق الاستقرار في اوضاع شؤون العاملين فستجد مثلا ان عمليات الاستقطاب محدودة جدا، وستبقى برامج الترديب والتنمية على حالها وكذلك برامج حماية العاملين من مخاطر العمل، لكن سيتطلب الامر زيادة التحفيز من اجل دفع العاملين للمحافظة على الوضع الحالي لنشاط المنظمة.

4. اذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة: تحتاج استراتيجية بناء سمعة خاصة بالسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة ان تعمل استراتيجية ادارة الموهبة على الاستغناء عن الموارد البشرية ضعيفة المهارة والاستعاضة عنها بالموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على تحقيق التميز في الجودة وفي هذه الحالة ستعمل هذه الادارة على تكثيف جهودها الاستقطابية من اجل

استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الاداء وتصميم وتنفيذ برامج تعليم وتدريب مستمر ة ومتطورة للعاملين لتمكينهم من تقديم كل ما هو جديد ومتطور والمحافظة على مستوى التميز المطلوب، وكذلك الحاجة الى برنامج جديد للتعويضات المالية والمنافع الوظيفة لزيادة مستوى دافعية الموهبة في العمل للمحافظة على مستوى التميز في الجودة.

5. اذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية التوقع: تهدف هذه الاستراتيجيىة الى تكييف ظروف المنظمة وامكاناتها الداخلية مع ما تتوقع حدوثه في البيئة فاذا توقعت زيادة الطلب على منتجاتها في السوق تعمل عندئذ على زيادة انتاجها وكذلك اذا توقعت تغيير المنافسين لمستوى جودة منتاجاتهم وخدماتهم تقوم عند ذلك برفع مستوى جودة منتاجتها وخدماتها ايضا، لذلك تعمل المنظمات التي تعتمد هذه الاستراتيجية الى توفير المرونة بدرجة عالية في مواردها ونشاطاتها وتنوعها، ويتطلب منها حالة يقظة وترقب وتوقع لما سوف يحدث في البيئة، وفي ضوء المعطيات السابقة تقوم ادارة الموهبة باستقطاب واختيار الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متنوعة وتقوم يتنويع برامجها التعليمية والتدريبية وجعلها برامج مستمرة وتحفيز العاملين بشكل جيد وهذا كله من اجل جعل موارد المنظمة البشرية جاهز لانتاج اي نوع من المنتجات والخدمات يطلبها السوق ومواجهة اي تغيير يحدث او يطرأ في البية او الساحة التي تعمل فيها المنظمة.

6. اذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية قيادة الكلفة: تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق اعلى كفاءة انتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات والمدخلات بحيث تسعى الى انجاز اكبر قدر من المخرجات باقل قدر من المدخلات وذلك من اجل طرح منتج بسعر تنافسي في السوق لايمكن للمنظمات المنافسة ان تعتمده، وفي مثل هذا الوضع تبني استرايجية ادارة الموهبة على استقطاب والمحافظة على الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة

انتاجية باقل تكلفة، وتصمم برامج تدريب تهدف الى رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وتمكينها من تقليل الهدر والفاقد من الموارد، واستغلال الوقت احسن استغلال وتسعى ادارة الموهبة في ظل هذه الاستراتيجية الى توفير سياسة حوافز جيدة تهدف الى تخفيض كلفة الانتاج واستثمار الموارد المادية احسن استثمار وتخفيض معدل دوران العمل الى حده الادنى.

7. اذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع منظمة اخرى: في ظل هذه الحالة ستكون استراتيجية ادارة الموهبة قائمة على اساس الاستغناء عن جزء من المواهب التي تمتلكها المنظمة، وهذا يستدعي بالضرورة تحديد من الذي يستغنى عنه ومتى وكيف ستدفع التعويضات المالية وماهي الجوانب القانوينة المرتبطة بالاستنغاء وما هي الاتفاقيات التي ستبرم مع النقابة حيال ذلك، فضلاً عن دراسة كيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين وتحقيق الانسجام والتوافق بينهمها وكيف يتم ازالة الازدواجية التي قد تنشا في بعض الوظائف ومن الذي سوف ينقل من وظيفته الى وظيفة اخرى وما نوع التاهيل والتدريب الذي سيخضع اليه المنوقولين.

يتضح من مما سبق ان وضع استراتيجية ادارة الموهبة يتم بشكل يعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة وانجاز اهدافها، فقد وجدنا ان استراتيجية ادارة الموهبة تأتي منسجمة ومتسقة مع استراتيجية المنظمة ولا تتفاوت معها.

د: تنفيذ استراتيجية ادارة الموهبة

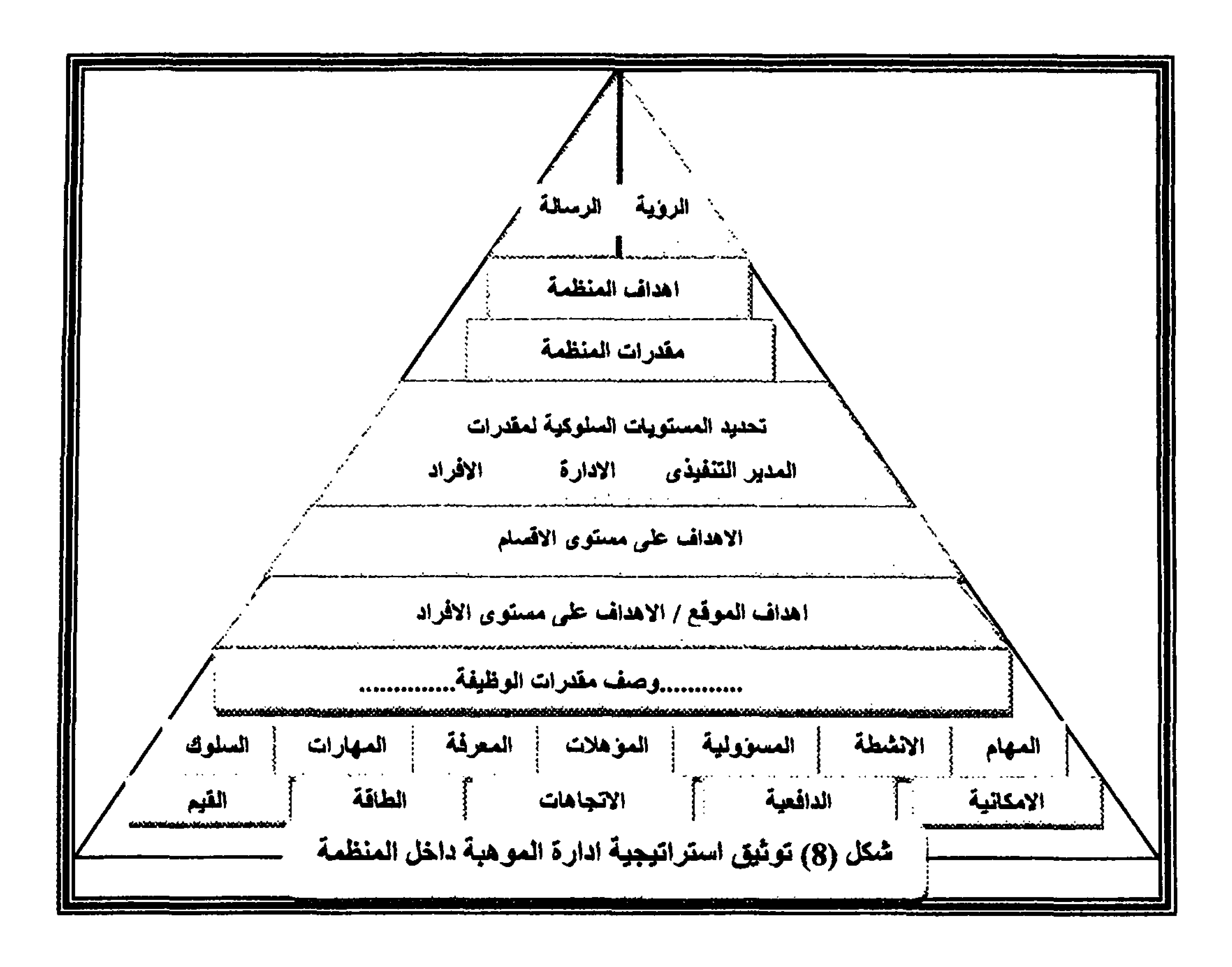
يعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنها سلسلة من الفعاليات والأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطوط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف ادارة الموهبة. وتوصف هذه المرحلة من مراحل الادارة الاستراتيجية بالعملية التي تهتم بوضع الخيار الاستراتيجي موضع التنفيذ، وتتطلب هذه العملية تهيئة المنظمة لذلك، ومن المتغيرات المهمة

التي تحدد نجاح تنفيذ الاستراتيجية: "الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، وأنظمة المكافآت، وأنواع المعلومات، والأداء". وإن تنفيذ الاستراتيجية بنجاح أمر في غاية الأهمية، فكلما كانت درجة التغيير كبيرة كلما زادت صعوبة التنفيذ، ويُصنف التغيير إلى نوعين هما، التغيير الجذري والتغيير التدريجي.

هـ: الرقابة وتقييم استراتيجية ادارة الموهبة

الرقابة الاسترايجية تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية ادارة الموهبة بصورة كفؤءة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظنة والاهداف الاستراتيجية لها من دون هدر الموارد والقدرات المادية والتنظيمية. اما عملية تقييم الاستراتيجية فهي العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الاهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة، وتعد احد مراحل الادارة الاستراتيجية التي يحاول المديرين من خلالها ضمان التنفيذ الجيد للخيارالاستراتيجي والتاكد من ان هذا الخيار يتفق مع اهداف المنظمة. وتعد عملية تقييم الاستراتيجية مرادفة للتدقيق الاستراتيجي او المراجعة الاستراتيجية لانه يهتم بفحص وتقييم عمليات الادارة الاستراتيجية. ومثل هذا الفحص يكون شامل ومؤكداً على كافة اوجه عملية الادارة الاستراتيجية. او ان يكون مركزاً على جزء واحد من العملية مثل التحليل البيئي، والى جانب ذلك فانه رسميا يلتزم بالقوانين المنظمية الثابتة واجراءتها، او انه غير رسمي بحيث يسمح للمدراء بالاستفادة في اخذ المقياس المنظمي. وسواء اكان الفحص رسميا ام غير رسمي، شاملاً ام مركزاً فانه يجب ان يعمل من اجل جعل الوظائف المتعلقة ببعضها البعض مترابطة.

فيما يلخص الشكل (8) اهم مكونات استراتيجية ادارة الموهبة، مع تحديد اهم المستلزمات اللازمة لتنفيذها وفي كافة المستويات التنظيمية:



شكل (8) توثيق استراتيجية ادارة الموهبة داخل المنظمة

اذ يتبين من خلال الشكل اعلاه ان لاستراتيجية ادارة الموهبة رؤية ورسالة تنطلق منها اهداف منظمة المتعلقة بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، ومنها يتم تحديد السلوكيات المطلوبة لاستخدام هذه المقدرات على مستوى "المدير التنفيذي، والادارة، والافراد" بعدها يتم تحديد الاهداف لكل من اقسام المنظمة والافراد العاملين فيها، واخيرا تتضمن استراتيجية ادارة الموهبة وضع توصيف دقيق للمقدرات المطلوبة لاداء كل وظيفة والتي تتضمن: "السلوك، والمعرفة، والمهارات، والمؤهلات، والامكانيات، والدافعية،... الخ ".

ثانياً: العوامل المؤثرة في بناء استراتيجية ادارة الموهبة

توجد مجموعة من العوامل يجب على ادارة الموهبة ان تاخذها بنظر الاعتبار عند بناء استراتيجيتها وتتمثل:

1. رسالة المنظمة: وهي الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها.
2. الاهداف الاستراتيجية للمنظمة: الخطوات المحددة لتحقيق رسالة المنظمة.
3. التخطيط الاستراتيجي – البعيد المدى: لا تخضع تلك الاستراتيجية الى التغيير او التعديل بشكل سريع فهي بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل.
4. الميزة التنافسية الدائمة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تنافس المنظمات في الحصول على افضل الموارد البشرية.
5. جميع الموارد البشرية في المنظمة: جميع العاملين في المنظمة وعلى مختلف المتسويات الادارية (الادارة العليا، والادارة الوسطى، والادارة الدنيا).
6. التكامل مع استراتيجيات الادارات الاخرى في المنظمة: تتكامل استراتيجية ادارة الموهبة مع استراتيجيات الادارات الاخرى في المنظمة (التسويق، والانتاج والعمليات، والمالية... وغيرها).
7. تاثير البيئة: وتشمل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئتين الداخلية والخارجية لان نجاح المنظمة يعتمد على قدرة المديرين من استخدام طرائق فاعلة للتعامل مع هذه المتغيرات.

المبحث الرابع

انواع استراتيجيات ادارة الموهبة

تنبثق عن استراتيجية ادارة الموهبة عدد من الاستراتيجيات الفرعية حسب الانشطة والمهام التي تقوم بتنفيذها هذه الادارة داخل المنظمة ويمكن تحديد اهم الاستراتيجيات الفرعية لادارة الموهبة بالآتي:

1. استراتيجية تخطيط الموهبة: تقوم هذه الاستراتيجية بتحديد الحاجات المستقبلية من الموارد البشرية بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت المناسب، في ضوء

ستراتيجيات الأعمال وعوامل البيئة الداخلية والخارجية المتعلقة بالموارد البشرية.

2. استراتيجية استقطاب الموهبة: يقع على عاتق هذه الاستراتيجية جذب وترغيب اكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل طبقاً للنوعية التي تحددها المنظمة، فضلاً عن توخي رغبة وقناعة تلك الموارد.
3. استراتيجية اختيار الموهبة: أن استراتيجية الاختيار هي إحدى مهام إدارة الموهبة، التي تتولى انتقاء الموارد البشرية الكفوءة والملائمة لضمان نجاح المنظمة. كما إن نجاح أية منظمة وضمان استمراريتها في بيئة الأعمال غير المستقرة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة الأفراد الموهوبين لديها.
4. إستراتيجية تقييم اداء الموهبة: تعد إستراتيجية تقييم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فعن طريقها يتم التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل، اي تحديد درجة فاعلية أداء هذا العامل لعمله.
5. استراتيجية تطوير الموهبة: يمكن القول بأن استراتيجية تطوير الموهبة من الاستراتيجيات المهمة في أي منظمة وذلك لانها تقوم بتحسين كفاءة الموارد البشرية وتطويرها وذلك عن طريق برامج التدريب والتطوير التي تقوم بالاعداد للموارد البشرية لممارسة اعمالها على اسس صحيحة وسليمة.
6. استراتيجية تعويض الموهبة: تهتم هذه الاستراتيجية بتحديد جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث العاملين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد في مجال الإنتاج والخدمات.
7. استراتيجية الاحتفاظ بالموهبة: تعمل هذه الاستراتيجية على تحديد اهم الوسائل التي تساعد المنظمة على تحديد وابقاء الموهبة النادرة لديها، عن طريق توفير برامج الامن والسلامة والاهتمام بالبرامج الصحية لديها.

ملخص الفصل

تمثل الاستراتيجية خطة تعمل المنظمة على اعدادها وتنفيذها، وتُمثل استراتيجية ادارة الموهبة احدى الاستراتيجيات الوظيفية الموجودة داخل المنظمة التي تهتم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموهبة واختيارها للعمل داخل المنظمة، مع قيامها بتوفير كافة البرامج التطويرية اللازمة لتطوير وتنمية هذه الموهبة وتحفيزها بالشكل الذي ينعكس في تحسين ادائها وضمان رغبتها في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة، وهناك عدد من الاهداف التي تسعى استراتيجية ادارة الموهبة تحقيقها يتقدمها خلق قوة عاملة مؤهلة وفاعلة في الوقت نفسه. وتتجلى اهمية استراتيجية ادارة الموهبة في ضمان تحقيق النمو والبقاء للمنظمة في ظل البيئة التي تعمل فيها. كما تمر استراتيجية ادارة الموهبة بعدد من المراحل خلال صياغتها تبدأ من تحديد التوجه الاستراتيجي لها وتنتهي بعملية التقييم الاستراتيجي، وتوجد عدد من العوامل التي من شأنها التاثير على هذه المراحل، وهناك عدد من الستراتيجيات الفرعية التي تنبثق عن هذه الاستراتيجية وذلك تبعا لطبيعة الانشطة والوظائف التي تمارسها ادارة الموهبة.

اسئلة الفصل

س1: ناقش طبيعة العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموهبة.

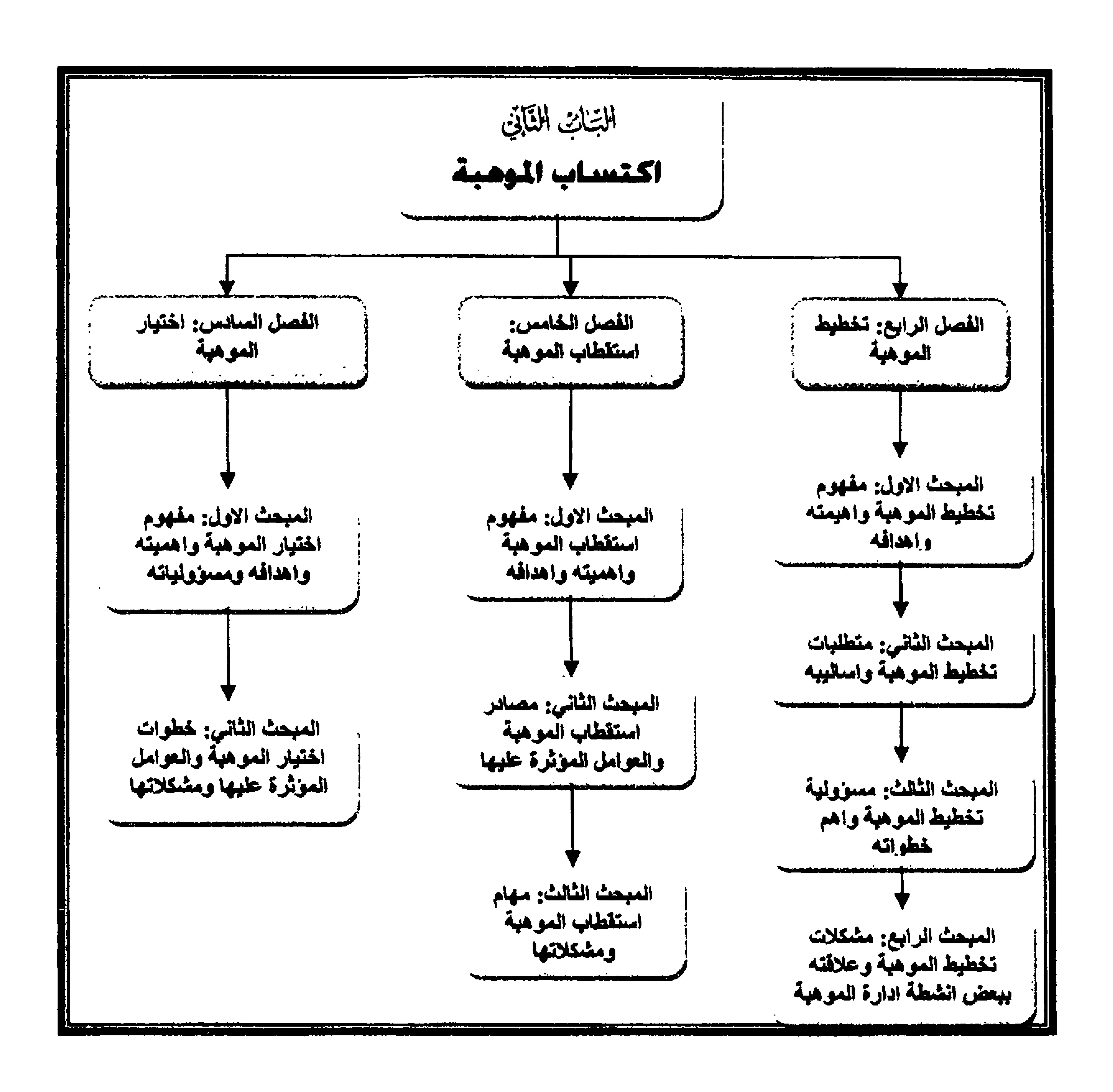
س2: وضح اهمية استراتيجية ادارة الموهبة للمنظمات الحديثة، واهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها من خلال تبني هذه الاستراتيجية.

س3: عدد مراحل بناء استراتيجية ادارة الموهبة، معزز اجابتك بالاشكال المناسبة.

س4: وضح كيف تتبع استراتيجية ادارة الموهبة الاستراتيجية التي تختارها المنظمة.

س5: ما هي برأيك العوامل المؤثرة في بناء استراتيجية ادارة الموهبة ؟

س6: هناك مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية التي تنبثق عن استراتيجية ادارة الموهبة، عددها مع توضيحها بشكل مختصر.


الباب الثاني
اكتساب الموهبة
الفصل الرابع: تخطيط الموهبة
الفصل الخامس: استقطاب الموهبة
الفصل السادس: اختيار الموهبة
المبحث الاول: مفهوم تخطيط الموهبة واهميته واهدافه
المبحث الثاني: متطلبات تخطيط الموهبة واساليبه
المبحث الثالث: مسؤولية تخطيط الموهبة واهم خطواته
المبحث الرابع: مشكلات تخطيط الموهبة وعلاقته ببعض انشطة ادارة الموهبة
المبحث الاول: مفهوم استقطاب الموهبة واهميته واهدافه
المبحث الثاني: مصادر استقطاب الموهبة والعوامل المؤثرة عليها
المبحث الثالث: مهام استقطاب الموهبة ومشكلاتها
المبحث الاول: مفهوم اختيار الموهبة واهميته واهدافه ومسؤولياته
المبحث الثاني: خطوات اختيار الموهبة والعوامل المؤثرة عليها ومشكلاتها

الفصل الرابع

تخطيط الموهبة

1. مفهوم تخطيط الموهبة
2. اهمية تخطيط الموهبة
3. اهداف تخطيط الموهبة
4. متطلبات تخطيط الموهبة
5. اساليب تخطيط الموهبة
6. مسؤولية تخطيط الموهبة في المنظمة
7. خطوات تخطيط الموهبة
8. مشاكل تخطيط الموهبة
9. علاقة تخطيط الموهبة مع بعض انشطة ادارة الموهبة

4

أهداف الفصل

يهدف الفصل الحالي الى تحديد مفهوم تخطيط الموهبة واهميته واهداف تخطيط الموهبة داخل المنظمة، فضلاً عن التعرف على اهم متطلبات تخطيط الموهبة واساليبها وتحديد الجهة المسوؤلة عن هذا النشاط. كما يحاول هذا الفصل تحديد الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط الموهبة، والمشاكل التي تواجه هذه العملية، فضلاً عن توضيح طبيعة العلاقة بين تخطيط الموهبة وبعض انشطة ادارة الموهبة الاخرى.

4

الفصل الرابع

تخطيط الموهبة

يتوقف نجاح المنظمات اليوم الى حد كبير على مدى سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية وتعظيم الاستفادة من الفرص البيئية وتقليل مخاطر تهديداتها، اذ دفعت المتغيرات البيئية المتسارعة العديد من المنظمات الى تقليص حجم مواردها البشرية وتطبيق ما يعرف بسياسات التقليص (Downsizing)، ومن هذا المنطلق فان المنظمات يجب ان تتوافر لديها المعلومات المناسبة عن سوق العمل والطلب والعرض على الموارد البشرية، وان تكون مستعدة للتعامل مع الفائض او العجز في مواردها البشرية، وهنا تبرز اهمية التخطيط للموهبة كونها تهدف الى ايجاد الاليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب والمعروض من الموهبة، لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على تخطيط الموهبة وكل ما يتعلق بها وكما في المباحث الآتية:

المبحث الاول

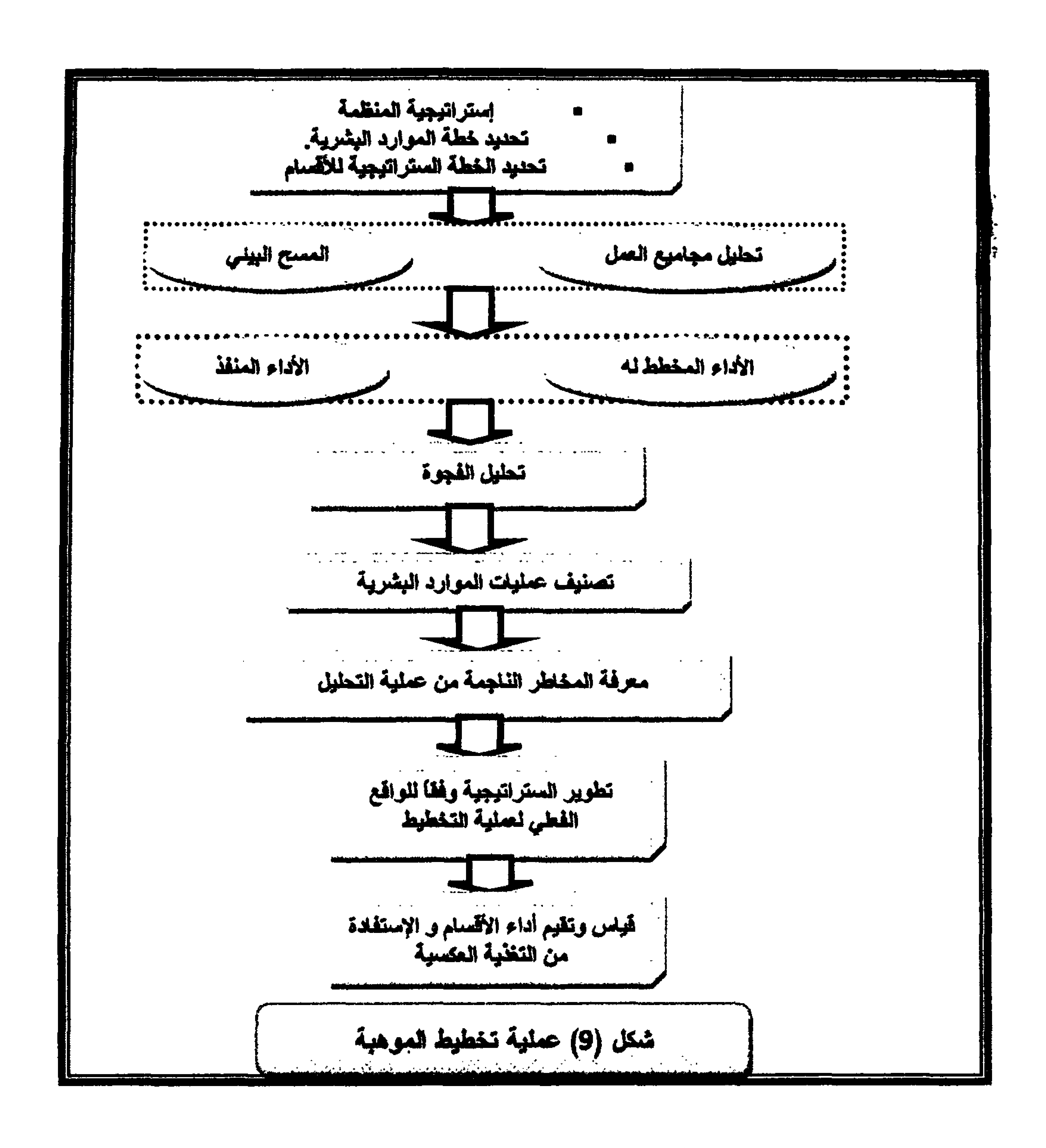
مفهوم تخطيط الموهبة واهميته واهدافه

اولا: مفهوم تخطيط الموهبة

يعد تخطيط الموهبة على مستوى المنظمة وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والادارية اللازمة لتسيير العمليات الادارية والانتاجية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من اجل تحقيق اهداف المنظمة، ويعمل التخطيط السليم في الكشف عن نقاط القوة والضعف في نوعية وإدارة الموهبة مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بإدارة الموهبة الاخرى كالتدريب والتطوير، فالتخطيط التقديري للموهبة يتعلق بالفارق بين ما سيتوفر للمنظمة من مؤهلات وبين متطلبات وظائفها على المديين المتوسط والطويل، ويؤدي التخطيط دوراً مهماً في اعداد هذه الخطط في

مجال إدارة الموهبة، إذ يمثل تخطيط الموهبة عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من المواهب بالكم والنوع والوقت في ضوء إستراتيجية الأعمال وعوامل البيئة الخارجية والداخلية، اذ يركز تخطيط الموهبة على التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان. ويعرف تخطيط الموهبة بانه: "عملية اعداد الخطط اللازمة لشغل او لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقا من تحليل الوظائف الجديدة او المتوقع ان تكون شاغرة، وما اذا كان سيتم شغلها بالمواهب من داخل المنظمة او خارجها"، لذا فان تخطيط الموهبة يشير الى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة خلال الفترة المستقبلية، كما عرف بانه: " التحليل المستمر للموارد البشرية الموهوبة في ضوء إستراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والإعداد اللازمة من كل نوع ولكل قسم أو إدارة في المنظمة وتوافرها في الوقت المناسب والزمان والمكان المناسبين مما يساعد على بناء المنظمة وتطورها وتحقيق أهدافها"، وفي ضوء هذا التعريف نجد ان تخطيط الموهبة يتسق مع استراتيجية المنظمة الكلية والاهداف التي تسعى الى تحقيقها، وكذلك يمكن تعريفه أيضا " بأنه عملية التنبؤ بحجم المواهب التي تحتاجها المنظمة " كماً ونوعاً " في المستقبل وكيفية توافرها من المصادر الداخلية من خلال وضع برامج للتدريب والتطوير والتعلم أو من مصادرها الخارجية خلال مدة زمنية معينة ". وبذات الاتجاه تقريبا عرف تخطيط الموهبة بانه: " خطة تتضمن عدد ما تحتاجهم المنظمة في المستقبل من المواهب اللازمة لشغل الوظائف المختلفة، ووقت الحاجة لكل منهم، ومصدر توفيرهم، ومن يجب تعيينهم وتهيئتهم ليكونوا جاهزين للعمل عند الحاجة لهم، وهي نتيجة عملية ذهنية تحدد فيها ادارة الموهبة مسبقا اعداد الافراد الذين تحتاجهم المنظمة". ويمكن النظر الى تخطيط الموهبة بانه العملية التي تتاكد المنظمة من خلالها ان لديها الاعداد والانواع المناسبة من الموارد البشرية في الاماكن المناسبة والوقت المناسب، والقادرين على القيام بكفاءة

وبفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بانجاز اهدافها الكلية، وبالتالي فان تخطيط الموهبة يشكل وسيلة لضمان حصول المنظمة على الافراد الموهوبين اللازمين لسير العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وباعداد معينة. وفي اطار علاقة المنظمة ببيئتها عرف تخطيط الموهبة بكونه: "العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع المواهب التي تحتاجها الان وفي المستقبل وفقا لنوع الاعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفوءة تسهم بشكل فاعل في تحسين اداء المنظمة ". واخيراً يمكن تعريف تخطيط الموهبة بانه: " العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الموارد البشرية المتاحة خلال مدة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض واتخاذ الإجراءات اللازمة لإحداث التوازن المطلوب". ويمكن توضيح مفهوم تخطيط الموهبة من خلال الشكل (9):



شكل (9) عملية تخطيط الموهبة

ثانيا: اهمية تخطيط الموهبة

تعد وظيفة التخطيط الحلقة الاولى في سلسلة العمليات الادارية، وتتضمن تحديد الاهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية، ومجمل السياسات والوسائل والانشطة اللازمة لتحقيق هذه الاهداف، ومن ناقلة القول مهما اتسعت وتعقدت اهداف اي تنظيم يبقى العنصر البشري اهم الموارد التي تسعى اي منظمة لتامينها، ومن هنا تبرز اهمية تخطيط الموهبة، اذ تسبق عملية تخطيط

الموهبة كل وظائف ادارة الموهبة الاخرى، فمن غير المعقول ان تقوم المنظمة بعمليات الاختيار والتطوير مثلا دون ان يتوفر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من المواهب كماً ونوعاً، ومن هذا المنطلق فان الاستخدام الامثل للموارد البشرية الموهوبة في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة من هذه الموارد، ويتطلب وضع خطة الاحتياجات من الموهبة مشاركة كل المديرين التنفيذيين في اعدادها، فمن غير المنطقي ان تكون مسئولية عملية تخطيط الموهبة مسئوولية منفردة، وعلى الرغم من ان تخطيط الموهبة يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات الا ان اهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة نظرا لما يحققه لها من فوائد عديده يمكن اجمالها بالآتي:

1. الحصول على احسن الكفاءات البشرية من سوق العمل او من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.
2. يساعد على تحسين استخدام المواهب وبالشكل الذي يحقق سياسة انتاج اكثر وبتكاليف اقل.
3. يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الادارية الخاصة بالعاملين وهو امر له اهميته في خدمة انشطة المواهبة وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.
4. يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية الموهوبة ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص او الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الادارية في تلك الحالة.
5. يساعد على اظهار نقاط القوة والضعف في نوعية اداء الموهبة وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستوى اداء العاملين الموهوبين.
6. يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج ادارة الموهبة، ذلك ان تخطيط الموهبة لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب او تخطيط الاجور

والاستقطاب والاختيار، ولو اصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الاخر لفقدت ادارة الموهبة اهميتها وفقدت القرارات فعالتيها.

ثالثا: اهداف تخطيط الموهبة

كما هو الحال مع باقي وظائف ادارة الموهبة هناك العديد من الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال تخطيط الموهبة، اذ تعد وظيفة تخطيط الموهبة احد الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموهبة باعتبارها مفتاح الربط بين إستراتجية المنظمة ووظائف ادارة الموهبة. فإذا كانت استراتيجية المنظمة تتجه نحو التقدم والنمو كان هدف تخطيط الموهبة هو توفير الكم والنوع المناسب من الموارد البشرية يتم التركيز على وظيفة الاستقطاب والاختيار، إما إذا كانت المنظمة تتجه الى البقاء والاستمرار والنضوج، فان هدف التخطيط هو المحافظة على هذه الموارد وتنميتها وتطويرها وذلك من اجل الاستمرار بنفس الكفاءة والفاعلية، إما في حالة اعتماد المنظمة على استراتيجية الانكماش فان هدف هذه الوظيفة يتحدد بتقليص عدد الموارد البشرية الحالية في المنظمة، ويمكن تحديد بعض اهداف تخطيط الموهبة بالاتي:

1. مساعدة الإدارة في تركيز اهتمامها على مشكلات العمل والاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة.
2. تحديد وتقييم الاحتياجات المستقبلية من الخبرات والاختصاصات والمؤهلات والمهارات اللازمة.
3. المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم ألصميمي للمنظمة وولائهم لها.
4. تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية ادارة الموهبة، ويفهم من ذلك وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبين

تخطيط الموهبة وأهمية هذه العلاقة انما تكمن في تحديد الإعداد والأنواع المطلوبة مستقبلاً اعتمادا على خطة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

5. إن الموارد البشرية الموهوبة تمثل استثماراً يمتلك قيمة تنافسية عظيمة إذا استطاعت المنظمة إدارته بفاعلية وكفاءة، وانه لا يمكن إن توضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ دون أن يكون هناك تقويماً شاملاً لأوضاع الموارد البشرية بوصفها شريكاً في تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني

متطلبات تخطيط الموهبة واساليبه

اولا: متطلبات تخطيط الموهبة

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها لضمان التخطيط الفعال للموهبة على مستوى المنظمة تتمثل اهمها بالآتي:

1. توفر قاعدة بيانات خاصة بالموقف الراهن تقدم معلومات كافية عن العاملين في المنظمة، كالسن والنوع والحالة الاسرية والمؤهلات العلمية والخبرات العملية والمقدرات والمهارات الخاصة.
2. تحقيق معدلات الاداء اللازمة لمختلف الوظائف في المنظمة.
3. مقياس موضوعي وعادل لقياس الانتاجية الكلية والانتاجية الجزئية لعناصر الانتاج.
4. نظام حركي لتصنيف الوظائف على اساس موضوعي، فالوظيفة قد تكون خاصة كما قد تكون عامة.

ثانيا: اساليب تخطيط الموهبة

تتباين المنظمات في اختيارها لاسلوب تخطيط الموهبة، ويعزى التباين الى متغيرات تنظيمية " كحجم المنظمة، ونوع نشاطها، والثقافة السائدة فيها ومدى توفر

المخططين"، ومتغيرات بيئية "كدرجة التاكد البيئي، وخصائص سوق العمل، وتركيبة الموارد البشرية النوعبة والكمية، وحجم التغير في المتغيرات البيئية العامة وبيئة الصناعة " ويشيع استخدام احد الاسلوبين الاتيين في تخطيط الموهبة:

أ. الاسلوب المباشر (تحليل عبء العمل): يعتمد التنبؤء بالاحتياجات من المواهب التي تحتاجها المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب انجازة خلال الفترة المراد التنبؤء بها، وتاخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي للموارد البشرية النادرة والموهوبة التي تتضمن:

1. التغيرات الثقافية: كثيرا ما يتطلب التغير في نظم وطرائق العمل تغييرا في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور الثقافي ينعكس على اساليب اداء العمل مما يستلزم الامر اعادة النظر بالتركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية، اعتمادا على التنبؤ بالتغييرات الثقافية التي تكتسب اهمية عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموهبة.

2. التغييرات التنظيمية: تتضمن تلك التغييرات اعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات واجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغير مجال اعمالها "كالتنويع او الانكماش"، مثل هذه التغييرات تتطلب الاخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة عند تخطيط الموهبة، ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة اساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة والذي يتطلب الدقة في حسابة لترجمة الارقام المقدره من المبيعات الى نشاطات عمل تمارسها المنظمة تستخدم اساسا في تحليل عبء العمل والملاك، ويقترح بعض الباحثين اعتماد دراسة الوقت كاساس في تحليل عبء العلم فضلاً عن تقدير المبيعات، اذ تستخدم تلك الدراسات في تحديد الوقت الذي يتطلبه انجاز وحدة انتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين، او تستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد انجازها كمعدل لاداء معياري لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم

المنظمة في انجاز كمية العمل المخطط انجازها، كما يمكن استخدام تحليل نواتج الاداء، وذلك بعرض استنباط مؤشرات تدل على حجم الاعمال المتوقعة.

ب. الاسلوب الاحصائي: يعتمد استخدام هذا الاسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن ان تنعكس بفرص او تهديدات على عرض المواهب الخارجية، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة المواهب داخل المنظمة. كما ان استخدام اي اسلوب احصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين كلفة ومنفعة أيّ من الاساليب المتاحة امام المنظمة والتي يمكن ان تتضمن:

1. تحليل السلاسل الزمنية.
2. استخدام نماذج الانحدار.
3. تحليل سلسلة ماركوف.

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة وتطور وسائل الثقافة ونظم المعلومات فقد اضيفت الكثير من الاساليب الحديثة في تخطيط الموهبة والتي ارتانيا عرضها بدلا من التركيز على الوسائل التقليدية المشار اليها اعلاه، فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي والذي يمكن استخدامه في تخطيط الموهبة، ويستند هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف، لهذا يمكن التمييز بين نوعين من التخطيط هما:

1. التخطيط العقلاني: يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من المواهب، فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح اهدافها المستبقلية ومساراتها الاستراتيجية اكثر وضوحا فان على المنظمة وضع خطة للمواهب تشتثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص للحصول على المواهب الافضل.

2. التخطيط الحدسي: يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة، الامر لذي يتطلب اجراء تحليل مستمر لحاجات المنظمة من المواهب في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغييرات االبيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الامر اضافة الى الخطة الطويلة الاجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي، ويعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط الاستراتيجي للاعمال والتخطيط الاستراتيجي للموهبة والتخطيط التشغيلي للموهبة.

نستخلص مما تقدم بان اساليب تخطيط الموهبة تعتمد الى حد كبير على طبيعة المنظمات وخصائص البيئات التي تعمل فيها واهمية ودور الموهبة، فليس هناك من اسلوب مثالي يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات التي تعمل فيها، فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من المواهب يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لادارة الموهبة فقد عد تخطيط الموهبة عاملا اساسيا في تخفيض الكلف في المنظمة عن طريق:

1. تقليص الفائض او العجز في المواهب وبذلك يتحقق الاستخدام الكامل والصحيح لتلك المواهب.
2. الدقة قي اعداد الموازنة التقديرية لكلفة العمل والتي تعتمد على كم ونوع المواهب في المنظمة، فقد ربطت منظمات اليوم بين هذا النوع من التخطيط والتخطيط الاستراتيجي العام في المنظمة.

المبحث الثالث

مسؤولية تخطيط الموهبة واهم خطواته

اولا: مسؤولية تخطيط الموهبة في المنظمة

تقع مسؤولية تخطيط الموهبة في المنظمة في الواقع على اكثر من شخص واحد، فالادارة العليا ومدير ادارة الموهبة وكافة المديرين في المستويين الاوسط والمباشر مسؤولين عن هذا التخطيط، اذ يتوقف على جهدهم وكفاءتهم جميعا نجاح وفاعلية التخطيط، هذا مع العلم ان كل واحد منهم يلعب دورا مختلف في عملية التخطيط وتقديم الدعم والمساندة اللازمين من اجل انجازه، والتاكيد على اهمية استخدامه، فمدير ادارة الموهبة من خلال ادارته واهتمامه بجمع المعلومات الضرورية لايجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية داخل المنظمة وجعله متاحا للاستخدام، فضلاً عن اجراء التنسيق اللازم بين تخطيط الموهبة وانشطة ادارة الموهبة الاخرى، ويسعى الى تقييم فاعلية التخطيط للوقوف على مدى النجاح الذي تم تحقيقه، وفيما يخص باقي المديرين والمشرفين فهم مسؤولين عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها تخطيط الموهبة ويعملوا جنبا الى جنب مع مدير ادارة الموهبة من اجل وضع خطة الموهبة التي تسعى الى توفير احتياجات المنظمة من المواهب وبالتوقيت الملائم.

ثانيا: خطوات تخطيط الموهبة

يمر نشاط تخطيط الموهبة بالعديد من المراحل، وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

أ. تحديد الاهداف التنظيمية: يجب ان يكون المكلف بالتخطيط للموهبة على دراية تامة بالاهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية لانها تمثل نقطة البداية للعملية التخطيطية. يلي ذلك ترجمة هذه الاهداف الى صورة كمية.

ب. تحديد الطلب المتوقع من الموهبة: يتعلق موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية بثلاث نقاط مترابطة هي:

1. عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.
2. مواصفاتهم الشخصية.
3. الوقت المناسب لتعينهم في المنظمة.

جـ. تحديد العرض المتوقع من الموهبة: تتعلق هذه المرحلة بجرد المواهب الموجودة فعلاً في المنظمة وتحليلها، ودراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويتضمن:

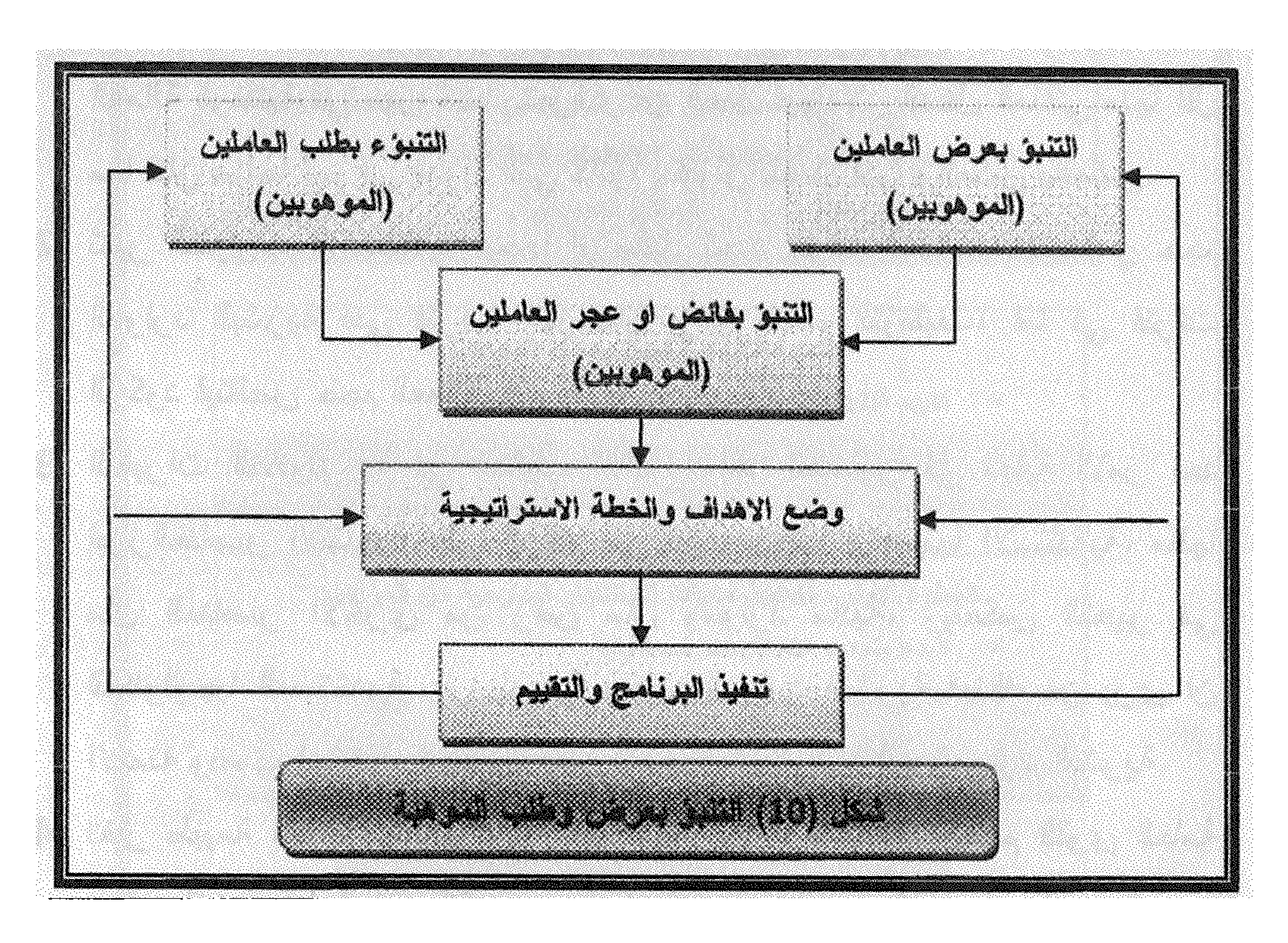
- العرض الداخلي: وتشمل المواهب التي تعمل في المنظمة.
- العرض الخارجي: ويشمل المواهب التي يمكن استقدامها من سوق العمل الكلي خارج المنظمة، بناءً على ذلك تقرر ادارة الموهبة مدى امكانية سد احتياجات المنظمة من المواهب اعتماداً على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

د. موازنة العرض والطلب على الموهبة: تشكل الموازنة بين ماهو متاح (العرض) وما هو مطلوب (الطلب) من الافراد الموهوبين محور العملية التخطيطية اذ ان مقارنة العرض والطلب ينبغي ان يركز على مدى توافرهم خارج و داخل المنظمة. وفي ضوء هذه المقارنة يتم وضع الاستراتيجية والاهداف لخطة الموهبة للمنظمة، إذ تحدد الاعداد المطلوبة حسب التخصصات وسبل الحصول عليها.كما وتتعرف المنظمة على عدد ونوع المواهب الذين تحتاجهم لملء المراكز الوظيفية من الداخل (ترقية ونقل) او تلجأ الى الخارج للحصول عليهم (الاستقطاب والاختبار) وتتمثل نتائج المقارنة بين الطلب والعرض على الموهبة بما يلي:

1. زيادة الطلب على العرض "وجود عجز"
2. زيادة العرض على الطلب "وجود فائض"

وتلجأ المنظمة الى اتخاذ قرارات معينة في حالة وجود فائض في المواهب ومن هذه القرارات تقليص التوظيف، والتقاعد المبكر، والتسريح، وانهاء العلاقة...الخ، في حين تعتمد القرارات المتعلقة بالعجز الحاصل في المواهب على حجم ذلك العجز ووضعه مع مرور الوقت فقد تلجأ المنظمة الى اعادة تدريب العاملين ذوي المهارات المنخفضة، وتعيين عاملين جدد،... الخ.

ويمكن من خلال الشكل (10) توضيح كيفية التنبؤء بعرض وطلب الموهبة وكيفية الموازنة بينهما:



شكل (10) التنبؤ بعرض وطلب الموهبة

هـــ. تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها: عندما تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم ادارة الموهبة بنقلها الى حيز التنفيذ وترجمتها الى اعمال وافراد يؤدون تلك الاعمال على وفق جدول زمني محدد مسبقاً ولكي تحقق الخطة اهدافها فلابد من وجود متابعة ومراقبة لعملية تنفيذها بهدف تقويمها وكذلك للوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، ولأن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مستمرة ودائمة فانها تحتاج الى وجود التغذية العكسية في جميع مراحلها لضمان كفاءتها بسبب احتمال حدوث تغيرات تؤثر عليها، ومن الامثلة على العوامل التي تستدعي اعادة النظر في خطط ادارة الموهبة الاتي:

1. العودة المكثفة للموارد البشرية من الخارج او هجرتها الى الخارج: اذ تتطلب هذه الظروف من الدول اعادة النظر في سياسات التوظيف وتعديلها لتستوعب العمالة الوطنية في مهن كانت تعزف عن العمل فيها لان الدخل المتاتي منها اقل مما كان متاحا لهم في الدول التي كانوا ينتقولن للعمل فيها والعكس بالعكس.
2. تغير الظروف الاقتصادية ايجابا او سلبا: تحدد حركة النشاط الاقتصادي حجم الموارد البشرية ففي فترات الازدهار يزداد حجم التوظيف، اما في فترات الركود فيتقلص حجم العمالة.
3. التغيرات التكنولوجية في اساليب الانتاج: يعد العاملون في نهاية الامر احد ابرزالعناصر الانتاجية على الرغم من خصوصيتها واهميتها الاستثنائية، مثلها مثل العناصر الاخرى من راس مال وموارد مادية، وينعكس التغيير في التكنولوجيا المستخدمة على نوعية وحجم الموارد البشرية فهناك من يرى ان الاتمته وتعميم استخدام الحاسوب من شانه تقليل الحاجة الى الموارد البشرية.
4. تغير طبيعة الهرم السكاني: يؤثر نمط توزيع السكان على حجم القوى العامة وعلى التخطيط لها، ففي كثير من الدول النامية يشكل السكان دون 15 سنة ومن هم ليسوا في سن العمل حوالي 50% من حجم السكان، مما يصبح عبئا على المخططين.

ومما تقدم تدل العوامل التي تم ذكرها على اهمية متابعة المستجدات في سوق العمل للتمكن من التكيف مع المتغيرات الحاصلة فيه، بشكل ينعكس على خطط ادارة الموهبة ابتداء من المدارس وانتهاءا بالمعاهد والجامعات التي تمثل احد مصادر اعداد المواهب اللازمة للمستقبل. ويلخص الشكل (11) خطوات تخطيط الموهبة:

الخطوة الاولى: تقييم مستويات المواهب الحالية

- الحصول على المعلومات من نظم المعلومات الموارد البشرية.
- تحديد عدد المواهب في اصناف الوظائف المختلفة.

الخطوة الثانية: تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب

- التعاون مع كافة المخططين الاستراتيجين في انحاء المنظمة المختلفة.
- صنع التنبوات المستندة على الاتجاهات الحالية.
- استخدام احكام الخبراء والنماذج الاحصائية.

الخطوة الثالثة: التنبوء بحركة المواهب

- تقييم الاتجاهات الماضية من ترك ومن ترقة.
- تحديد من يمتلك المهارات والمقدرات اللازمة لشغل وظائف اخرى.

الخطوة الاولى: تخطيط حاجات الاستئجار الخارجية من المواهب

- البدء بتحديد الاحتياجات المستقبلية.
- تفسير مستويات الاستخدام الحالة والحركة المتوقعة فيها.
- توقع عدد الاجور الخارجية اللازمة للشغل المواقع المختلفة.

شكل (11) خطوات تخطيط الموهبة

المبحث الرابع

مشكلات تخطيط الموهبة وعلاقته ببعض انشطة ادارة الموهبة

اولا: مشكلات تخطيط الموهبة

تواجه عملية تخطيط الموهبة الكثير من المشكلات والتي تظهر على نحو واضح في الدول النامية وتتمثل اهمها الاتي:

1. ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الاجهزة الادارية اذ تنتفي او تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، وبديهي ان مثل هذه الحالة تؤدي الى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة ادارة الموهبة، بل قد يؤدي الامر الى مقاومتها. وللحد من هذه المشكلة او معالجتها يستلزم الامر خلق القناعة لدى ادارات المنظمات باهمية ادارة الموهبة اولا، واهمية التخطيط لها، اذ وكما اشير سابقا بان دقة تخطيط الموهبة يمكن ان ينعكس بنتائج ايجابية على قدرة المنظمة في بناء مزاياها التنافسية، كونها تستخدم مصدر لهذه الميزة غير قابل للتقليد.
2. ضعف الامكانيات الثقافية المطلوبة للتخطيط نتيجة لقلة عدد الخبراء من جهة، وضعف خبراتهم العلمية والثقافية من جهة اخرى، مما يزيد من احتمالات ارتكاب الاخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة المستقبلية لخطة الموهبة، وهذا بدوره ينعكس بضعف الترابط بين التخطيط ونشاطات ادارة الموهبة الاخرى.
3. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقادمها وافتقار اغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بادارة الموهبة، او تقادم هذه الانظمة بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة بنظم المعلومات عموما، او عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة الخاصة بالموارد البشرية الموهوبة على وجة الخصوص.

4. صعوبة التوصل الى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق ادارة الموهبة، او نشاط تحليل الوظائف، فتعاني الكثيرمن المنظمات من الوظائف الهامشية تارة ومن الالقاب الوظيفية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد انجازة تارة اخرى، وفي مثل هذه الحالة تنعكس اما بفائض تخطيطي او عجز في اغلب الاحيان، ولمعالجتها يستلزم الامر اعادة النظر بهيكل الوظائف في المنظمة وتصميمه بما يتناسب وطبيعة الاعمال التي تستهدف المنظمة انجازها.

5. الفصل بين مسئولي وضح الخطة وتنفيذها، اذ يتهرب المخططون في اغلب الاحيان من مسؤولية التنفيذ بادعاء ان ذلك من مسؤولية الاجهزة الادارية ذات العلاقة، ولكون وضع الخطة وتنفيذها يتم بمرحلتين فان عملية تخطيط الموهبة تستلزم المتابعة المستمرة والدورية، وان الفصل بينهما يعرض المنظمة الى اخطاء التنفيذ التي تنعكس بكلف عالية.

اعتمادا على ما تقدم فان تخطيط الموهبة واذا ما اريد له ان يكون دقيقا ينبغي ان يرتبط بالحاجات البيئية والمنظمية من خلال نظام معلومات يمتلك القدرة على الحصول على معلومات دقيقة وحديثة.

ثانيا: علاقة تخطيط الموهبة مع بعض انشطة ادارة الموهبة

تعد معرفة العلاقة بين تخطيط الموهبة مع بعض انشطة ادارة الموهبة الاخرى شيئا ضروريا لاستكمال عملية الالمام بماهية هذا النشاط المهم من نشاطات ادارة الموهبة، اذ ياتي فحص طبيعة هذه العلاقة ليلقي الضوء على مدى اهميته بالنسبة للمنظمة، وفيما يلي توضيح لطبيعة هذه العلاقة:

1. العلاقة مع استقطاب الموهبة: يمكن النظر الى نتائج تخطيط الموهبة وما تظهره من تحديد لحاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، على انها مدخلات رئيسة لعملية الاستقطاب، فهي تساعده في وضع الخطة التي على

اساسها سيقوم بعملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي يتوفر لديها حاجة المنظمة من العاملين الموهوبين من حيث الكمية والنوعية المطلوبيتين والعمل على استقطابتها.

2. العلاقة مع اختيار الموهبة: ما أشارنا اليه بصدد العلاقة مع الاستقطاب، نشير اليه في مجال العلاقة مع اختيار الموهبة، فنتائج التخطيط الفعال تعد مدخلات ايضا لنشاط الاختيار، فهي تحدد له العدد المطلوب اختياره، والتخصصات المطلوب توفرها في هذا العدد، ليقوم بعملية الانتقاء لافضل المتقدمين للعمل، والسعي لتعيينهم في الاعمال المناسبة لهم.

3. العلاقة مع تطوير الموهبة: تساعد نتائج تخطيط الموهبة نشاط التطوير في انها توضح له اعداد وتخصصات الافراد الذي سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل في حالة اظهار التخطيط نقص في الموهبة واحتياجاتهم التطويرية، التي تمكنهم من اداء اعمالهم بشكل جيد، ومما لاشك فيه ان هذا يساعد نشاط التطوير في معرفة ما مطلوب منه مستقبلا من اعمال تطويرية، يستوجب الامر معها القيام بوضع الخطط التطويرية المناسبة وتخطيط لبرامج اللازمة من اجل تاهيل واعداد حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا التي سيعمل على توفيرها لتكون مؤهلة لممارسة مهامها المكلفة بها على الوجه الاكمل.

ملخص الفصل

يمثل تخطيط الموهبة العملية التي من خلالها تتمكن ادارة الموهبة من ترجمة خطط المنظمة العامة واهدافها الى كم ونوع من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هذه الخطط والاهداف، وتتجلى اهمية تخطط الموهبة في ضمان الحصول على احسن الكفاءات البشرية من سوق العمل او من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة، واستخدامها بافضل شكل ممكن، ومن ابرز الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموهبة هو مساعدة الإدارة في تركيز اهتمامها على مشكلات العمل والاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة، وهناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها داخل المنظمة لضمان التخطيط الفاعل للموهبة فيها، ولابد من الاستعانة بعدد من الاساليب التي من الممكن استخدامها في تخطيط الموهبة، ومن اهمها الاسلوب المباشر والاسلوب الاحصائي، ولا تنحصر مسؤولية تخطيط الموهبة على عائق ادارة الموهبة فقط وانما تشترك بها جميع الادارات داخل المنظمة بما فيها الادارة العليا، وتمر عملية تخطيط الموهبة بخمسة مراحل اساسية تبدا من تحديد الاهداف التنظيمية وتنتهي بتنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها، وهناك مجموعة من المشاكل والتحديات التي من الممكن ان تعيق عملية التخطيط هذه واخيراً يرتبط تخطيط الموهبة بعلاقة مع بعض انشطة ادارة الموهبة اهمها العلاقة مع استقطاب واختيار وتطوير الموهبة.

اسئلة الفصل

س1: عرف تخطيط الموهبة، مع ايضاح اهميتها للمنظمات الحديثة.

س2: ما هي برأيك اهداف تخطيط الموهبة على صعيد المنظمات؟

س3: ناقش الخطوات اللازمة لتخطيط الموهبة، موضحا دور مدير ادارة الموهبة فيها، ومعزز اجابتك بالاشكال المناسبة.

س4: وضح اهم اساليب تخطيط الموهبة من بيان الاعتبارات اللازمة لاعتماد كل اسلوب.

س5: ما هي برأيك المشكلات التي تواجه عملية تخطيط الموهبة؟

س6: توجد علاقة بين تخطيط الموهبة وبعض نشاطات ادارة الموهبة، وضع ذلك.

الفصل الخامس

استقطاب الموهبة

1. مفهوم استقطاب الموهبة
2. اهمية استقطاب الموهبة
3. اهداف استقطاب الموهبة
4. مهام عملية أستقطاب الموهبة
5. مصادر استقطاب الموهبة
6. العوامل المؤثرة على استقطاب الموهبة
7. مشاكل استقطاب الموهبة

5

أهداف الفصل

يحاول هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم استقطاب الموهبة واهميتها في المنظمات، وتحديد اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها من خلال تبني نشاط استقطاب الموهبة، فضلاً عن محاول التعرف على مهام الاستقطاب، واهم مصادره المطلوبة، كما سيتم استعراض اهم العوامل التي تؤثر على نشاط استقطاب الموهبة، والمشكلات التي تواجه هذا النشاط الحيوي.

5

الفصل الخامس

استقطاب الموهبة

تسعى المنظمات عموما إلى استقطاب المتقدمين المؤهلين "الموهوبين" لشغل الوظائف التي تعلن عنها، اذ انها تبحث عن الموهبة التي تحقق لها مزايا تنافسية، ولديها القدرة والرغبة في التعلم وامتلاك مهارات مختلفة، وبذلك فان المنظمة تتبنى الاستقطاب الذي لا يعني التفكير فقط بالوظائف الحالية بل التفكير ايضا بالوظائف التي من الممكن أن تستحدث في المستقبل، فاستقطاب الموهبة يعد ركيزة اساسية من ركائز ادارة الموهبة للمنظمات الحديثة، اذ ان تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، اذ يرتبط الاستقطاب ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة ادارة الموهبة على تزويد المنظمة بالافراد الموهوبين القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. كما تحدد عملية الاستقطاب أنواع المواهب التي سيتم تنفيذ عملية الاختيار من بينهم، ومن ثم فانها تمثل مجموع النشاطات التي تتعلق بالبحث عن و الحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب والوقت المناسب.

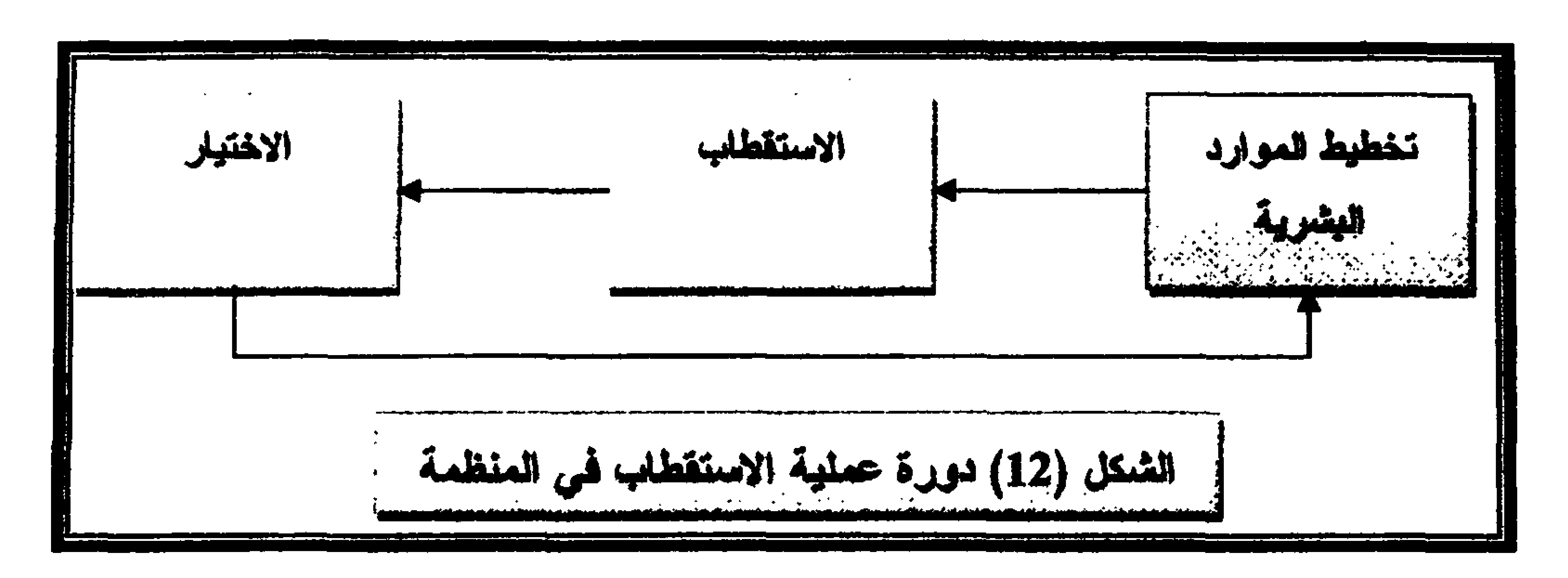
المبحث الاول

مفهوم استقطاب الموهبة واهميته واهدافه

اولاً: مفهوم استقطاب الموهبة

تعدّ وظيفة استقطاب الموهبة من الوظائف الاساسية لعملية التوظيف في المنظمة، وتعتمد هذه الوظيفة على عملية تخطيط الموهبة، إذ تكون مشبعةِ بالمعلومات من قبل تخطيط الموهبة، وهنا تقع على مدراء ادارة الموهبة اولاً الحصول على اكبر عدد ممكن من المتقدمين وثانيا إعطاء مدراء ادارة الموهبة والمدراء التنفيذيين خيارات أكثر وبنفس الوقت إعطاء معلومات كافية عن الوظيفة

ومتطلباتها حتى لا يتقدم الأفراد غير المؤهلين لها، ويوضح الشكل (12) دور عملية الاستقطاب في المنظمة:

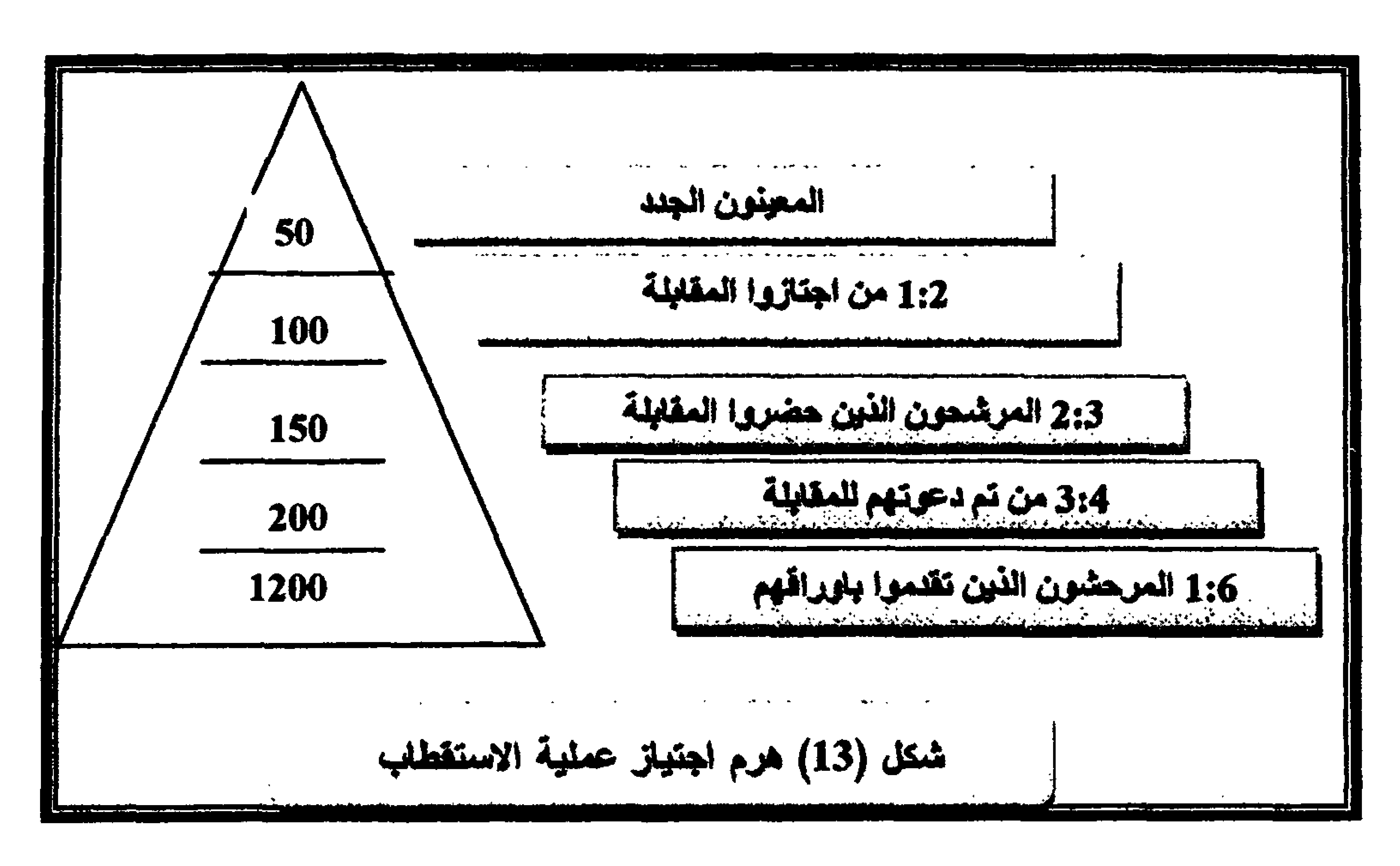


الشكل (12) دورة عملية الاستقطاب في المنظمة

وتستلزم عملية استقطاب الموهبة التعرف على المواقع الوظيفية الشاغرة داخل المنظمة وكيفية الحصول على الأفراد المؤهلين من المصادر الأفضل لشغلها وعلى الرغم من صعوبة هذه العملية بسبب تعدد هذه المصادر وتنوعها وما تحمله كل منها من مزايا وعيوب، وبصورة عامة قد يتم الاستقطاب من داخل المنظمة من خلال عمليات الترقية، أو من خارجه إذا ما دعت الحاجة لاستقدام عاملين موهوبين جدد بسبب زيادة الطلب ونمو المنظمة، واتباع أساليب عمل جديدة تستلزم مهارات نوعية معينة، أو الرغبة في استقطاب التفكير الجديد إلى داخلها. وينبغي ان تركز عملية استقطاب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد من ان تلك الوظائف تتناسب مع طبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم المتعددة، وهذا يحقق المصلحة المشتركة للمنظمة والافراد والذي يعد الطريق السليم للوصول الى اختيار الفرد الملائم لشغل وظيفة معينة، ومن الجدير بالذكر ان وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط السعي الى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين وانما ايضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل تلك الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها. اي ان استقطاب الموهبة يمثل نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على الموهبة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن

وظائف. وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة، وإمكانيتها، وظروف سوق العمل، والجوانب الاقتصادية بصفة عامة، لذا يمثل استقطاب الموهبة عملية البحث عن افضل العناصر لشغل الوظيفة مابين المتقدمين، ولا تعتمد ملاءمة الأشخاص للوظائف على توفر المؤهلات والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين، بل تمتد لتشتمل على دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم واستعدادهم للمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة، ورغبتهم في الترقية. وعليه يمثل الاستقطاب فلسفة تعتمدها المنظمة من اجل تحديد وجذب الإفراد الملائمين للوظائف الشاغرة فيها. وقد تم تعريف استقطاب الموهبة بانه: " عبارة عن عملية البحث عن، والحصول على مرشحين محتملين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن ان نختار من بينهم الاكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها "، وبذات الاتجاه تقريبا عرف بانه: " عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة من داخل المنظمة أوخارجها وبالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب "، كما عرفه بعض الباحثين بانها: " اكتشاف وتشخيص العاملين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية او المتوقعة في المنظمة سواء أكان من مصادر داخلية ام خارجية"، او هو "العملية التي تهدف إلى توليد مجموعة من المتقدمين المؤهلين للوظائف من خلال سلسلة من الفعاليات"، من ناحية اخرى عرف بانه:" بالعملية التي تستخدمها المنظمة في معالجة النقص في احتياجات مواردها البشرية من خلال البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب بغية اختيار الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة"، كما عرف بانه: "تلك العملية او ذلك النشاط الذي يقوم على جذب الافراد الموهوبين من داخل المنظمة او من خارجها لشغل الوظائف الشاغرة فيها وفي الوقت نفسه للوفاء باحتياجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل تلك الوظائف وبما يحقق الحصول على افضل العناصر التي تتناسب مؤهلاتها وقدراتها مع

المواصفات المطلوبة ". واخيراً عرف بانه: " تلك المراحل او العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة سواء كانت من مصادر داخلية ام خارجية". ويمكن من خلال الشكل (13) توضيح هرم اجتياز عملية الاستقطاب بالنسبة للمتقدمين للعمل داخل المنظمة:



شكل (13) هرم اجتياز عملية الاستقطاب

ثانياً: اهمية استقطاب الموهبة

تبرز اهمية استقطاب الموهبة بوصفها عملية مهمة لكل المنظمات على اختلاف انشطتها وحجمها، وخاصة الكبيرة منها فان كفاءتها تتجلى بموهبة العاملين فيها، اذ تعرف المنظمات بموهبة العاملين فيها فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أفراد موهوبين ومبدعين. ويقول المدير التنفيذي لاحدى الشركات الامريكية "اعتقد ان اللعبة الوحيدة الان هي لعبة الموهبة، فاذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد، ولكن اذا فشلت في ذلك اي وضعت رجلا غير مناسب في وظيفة ما فلن تكون باستطاعة اية ادارة على وجه الارض ان تنقذ الموقف، ويؤكد هذا الاتجاه احد المديرين التنفيذيين لشركة (Sony) اليابانية اذ يقول ان مستقبل منظمتك في الامد البعيد هو في يد من

تستأجرهم بل لا ابالغ اذا قلت ان مصير المنظمة قد يكون في يد اصغر موظفيها سنا. كما تتجلى اهمية استقطاب الموهبة كونها تركز على التوافق والملاءمة بين المتقدم للوظيفة والمقدرات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة. وما يؤكد هذه الاهمية فكرة ان الاهتمام باستقطاب الافراد الموهوبين لكونهم سيرتبطوا بالمنظمة لمدة طويلة نسبياً، وهنا تبرز اهمية تحقيق التوافق والتلاؤم بين حاجات ومتطلبات الافراد ومتطلبات المنظمة او الوظيفة، بحيث يتم التعرف على جوانب وملامح المتقدمين للالتحاق بالمنظمة والتي تشمل خبراتهم ومهاراتهم ومقدراتهم وحاجاتهم وتفضيلاتهم واهتماماتهم وغيرها من الجوانب التي في ضوءها يمكن التعرف على الوظائف الاكثر ملاءمة لهم والتي تناسب حاجاتهم ومقدراتهم، وهكذا يتحقق التوافق بين جوانب المتقدمين لشغل الوظائف وخصائصهم ومتطلباتهم وجوانب المنظمات او الوظائف وخصائصها ومتطلباتها، وتبرز اهمية استقطاب الموهبة من خلال الآتي:

1. الاستقطاب الجيد للموهبة يفتح جميع ابواب العمل ومصادره المتاحة امام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل اصبحت الخيارات واسعة في اختيار الاكفأ والافضل من بين المتقدمين.
2. استقطاب الموهبة يمكّن المنظمة من توصيل رسالتها الى المرشحين وهي انها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
3. ان نجاح عملية استقطاب الموهبة هي الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة داخل المنظمة.
4. الحصول على موارد بشرية نادرة ذات الكفاءة الاعلى من الموارد البشرية المتاحة في المنظمة لكبر حجم وعاء الموارد البشرية المتوفره في سوق العمل.
5. يسمح الاستقطاب الخارجي بأقامة علاقات تعاونية متعددة وامكانية تغير عادات تقليدية غير ملائمة للمنظمة.

6. يوفر الاستقطاب الخارجي الحصول على العاملين المؤقته وبما يمكن المنظمة من الاستغناء عنهم عند انتهاء الحاجة اليهم، مما يعطي مرونة اكبر في توفير الاحتياجا ت من الموارد البشرية الموهوبة.

ثالثا: اهداف استقطاب الموهبة

يتمثل الهدف الرئيس لاستقطاب الموهبة بجذب المواهب والخبرات في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة، وبالتالي المساهمة في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب الأفراد المناسبين والمساهمة في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة، والاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية للمنظمة، كما يمكن تحديد اهداف وظيفة استقطاب الموهبة بالآتي:

1. توفير الاعداد الملائمة من الموارد البشرية الموهوبة لملء الشواغر المتاحة في المنظمة وبادنى بالتكاليف.
2. تحقيق المسؤولية القانونية والاخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.
3. المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة.
4. القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفوءة والمؤهلة الذي من شانه ان يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة للتوظيف وهكذا.
5. الاسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال التركيز على جذب واستقطاب الافراد الملائمين للوظائف، وبالتالي تقليل عدد الافراد غير الملائمين للوظائف.
6. المساهمة في تقليل جهود وتكاليف اعداد برامج التدريب والتنمية وضمان الحصول على قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة.

المبحث الثاني

مصادر استقطاب الموهبة والعوامل المؤثرة عليها

اولاً: مصادر استقطاب الموهبة

بمجرد ان يصرح بان هناك وظائف شاغرة فان الخطوة التالية هي ان تحدد المصادر التي ستعتمد عليها المنظمة في استقطاب الموهبة لشغل تلك الوظائف، وقد تعتمد في ذلك على الاستقطاب الداخلي او مصدر او اكثر من مصادر الاستقطاب الخارجي، ويمكن تحديد اهم مصادر استقطاب الموهبة بالاتي:

أ. المصادر الداخلية: تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على اتاحة الفرص للمواهب داخل المنظمة من فرص الترقية للوظائف المختلفة، اذ يمكن ان يتم تغذية الوظائف الشاغرة او المستجدة في المنظمة من خلال المواهب لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية، وغالبا ما يشار الى هذا المصدر بالمستودع المهاري والذي يشير الى ان هناك خزينا مهاريا يمكن ان تتغذى به المنظمة من خلال المواهب لديها، اذ غالبا ما تتوفر لدى المنظمة قاعدة بيانات واسعة تتعلق بالمواهب لديها من حيث السن والجنس والخبرة والمهارة والقدرة والمؤهل العلمي وغير ذلك من البيانات التي يمكن ان تتاح لديها فرص المفاضلة بين المواهب داخل المنظمة وفقا لطبيعة الوظيفة الشاغرة والمؤهلات التي يتطلبها العمل ويمكن ان تتم تغذية الوظائف الشاغرة من المصادر الداخلية الاتية:

1. النقل بين الوظائف المختلفة: يقوم اسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لاخر ويساهم هذا الاسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الافراد اصحاب الموهبة من حيث الخبرة والاهلية للعمل المتاح، وغالبا ما يستخدم هذا الاسلوب حينما لا تتوفر لدى المصادر الخارجية الخبرات المناسبة لاشغال هذه الوظائف، فعند ذلك يصار لاعتماد اسلوب اعادة توزيع الافراد على الوظائف المختلفة وفقا للخبرات والمؤهلات المتاحة لديهم.

2. الترقية (الترفيع): يقوم هذا الاسلوب على تحريك المواهب المتاحة لدى المنظمة من مواقع ادارية دنيا الى مواقع ادارية عليا، تنطوي على زيادة في المستوى الاداري او التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الاخرى، ويعد الترفيع او الترقية بمثابة المكافئة للموظفين الموهوبين على الصعيد المادي او المعنوي مقابل الولاء والانتماء والبذل والعطاء للعاملين في مختلف الحقول الانتاجية والخدمية وغالبا ما تتفاوت المنظمات في انظمة الترقية المعتمدة لديها.

3. الترقية بالاختبار: ويقوم هذا الاسلوب من الترقية بالاختبار وفق الجدارة او المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني، اذ ان هذا الاسلوب من الترقية يقوم على وفرة المقدرات والكفاءات العالية وسبل التحفيز والابداع في الاداء الذي يتمع به الموظف دون غيره وبغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة او موقع وظيفي معين، وان هذا الاسلوب من شانه ان يغذي المنظمة بافضل المواهب ذات الكفاءات والقابليات والمهارات المتاحة لديها، ويساهم هذا الاسلوب باختيار المواهب التي تتمتع بروح التميز والابداع وغالبا ما يتم استخدامه لتغطية الحاجات الوظيفية في المراكز الادارية العليا في المنظمة.

واستقطاب الموهبة من المصادر الداخلية له العديد من المزايا لعل ابرزها الآتي:

1. توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة عن المواهب الداخلية للمنظمة.
2. إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للمواهب في المنظمة ورفع روحهم المعنوية.
3. سرعة تكيف المواهب مع الوظيفة الجديدة لمعرفتهم بالمنظمة.
4. تؤدي هذه السياسة إلى رفع مستويات الإنتاجية وخلق الاداء الفعّال من خلال القدرة والقابلية التي تتمتع بها المواهب، والتي تكون قادرة على دعم الابتكار والإبداع.

وعلى الرغم من المزايا السابقة لمصادر الاستقطاب الداخلية إلا أنها لا تخلو من المساوئ أهمها:

1. هناك عدة عوامل شخصية قد تؤثر في عملية الاستقطاب وتظهر على شكل المحاباة والتمييز بين العاملين لاعتبارات شخصية.
2. شعور بعض المواهب بالغبن وخفض الروح المعنوية إذا تم الاختيار وعلى وفق أسس غير موضوعية.
3. قد يؤدي الاعتماد على المصادر الداخلية فقط إلى حرمان المنظمة من سوق العمل الخارجية، وعدم انفتاح المنظمة على العالم الخارجي والذي ينتج عنه عدم دخول دماء جديدة للمنظمة، وبالتالي حجب الأفكار والأساليب الجديدة عن المنظمة.
4. الانخفاض النسبي لعدد المواهب الذين ستتم المفاضلة فيما بينهم.

ب. المصادر الخارجية: يمكن تحديد اهم مصادر استقطاب الموهبة الخارجية بالآتي:

1. وسائل الاعلام المختلفة من راديو وتلفزيون وصحافة ولوحات اعلان حسب نوع العمل ودرجة الموهبة المطلوبة.
2. مؤسسات التوظيف الحكومية والخاصة: اذ تتولى مثل تلك الجهات مسئولية التوفيق بين احتياجات منظمات الاعمال ورغبات طالبيي العمل وتتولى هذه المسؤولية احيانا وزارات العمل، اذ تقوم بتسجيلا الباحثين عن عمل وطلبات الجهات طالبة العمل، وتوفق بين مطالب وتوقعات الجانبين، وكذلك تتولى هذه المهمة في بعض الدول شركات خاصة مقابل رسوم متفق عليها، ويمكن ان تكون مثل هذه الشركات في المجتمعات المتقدمة شركات استثمارية متخصصة تتولى هذه المسؤولية لتوفير المؤهلين والمتخصصين، حيث تكون ضامنة لحسن ادائهم على الاقل.

3. الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا: اذ تقوم منظمات الاعمال بالاتصال بهذه الجهات والطلب منها اسماء الخرجين المتمزين في تخصصات تحتاج اليها، كأن تطلب منظمات الاعمال من كليات العلوم الادارية في الجامعات تزويدها باسماء الاوائل فيها لغيايات التوظيف، وقد يقوم ممثلون عن الجهات طالبة العمل في حالة نقص الموهبة، وتعدد الجهات الباحثة عن عمل بزيارات للجامعات والمعاهد لتسويق فرص العمل فيها بشكل مباشر، وللتعريف بالوظائف المتاحة وميزات العمل فيها.
4. الاتصال بالمؤسسات المهنية كالنقابات والاتحادات المهنية، واعلامها بحاجتها للموظفين للعمل في هذه المنظمات.
5. توصيات الموظفين العاملين في المنظمة بمرشحين ممن هم على علم بوجودهم لتوظيف من يكون مناسبا منهم لشغل الوظائف المطلوبة.
6. التعاقد مع شركات خاصة للقيام باعمال خدمات معينة بدل ان تقوم هي بهذه المهمة، حيث يلاحظ توجه الكثير من المنظمات للتعاقد مع شركات لتقديم خدمات معينة مثل خدمات النظافة والمواصلات بدل الالتزام بتعيين موظفين دائمين للقيام بهذه المهام، كما يلاحظ في كثير من المدارس والجامعات والمستشفيات.

ولعل من أهم مزايا مصادر الاستقطاب الخارجي للموهبة:

1. الحصول على مهارات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تعميق الرؤيا التنظيمية وتدعيم استراتيجيات المنظمة.
2. تحقيق المزايا الاقتصادية في الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا كالمختصين والخبراء، إذ أن عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية الحالية وإكسابها مهارات تتناسب مع العمليات والتكنولوجيا الجديدة تكلف المنظمة أكثر من حصولها على موارد بشرية بكفاءات عالية.

3. قد يكون من الصعوبة إجراء التغيير والتعديل وإعادة هندسة عملية الأعمال في المنظمة أو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة عن طريق الموارد البشرية الحالية، إذ أن التغير الجذري يتطلب قوى عاملة جديدة ومؤهلة تأهيلاً عالياً، لذلك فإن البحث في المصادر الخارجية للحصول على الجودة المطلوبة يكون له مردوداته الواقعية في عملية التغيير ويقلل من مشاكل التغيير التنظيمي.

ولكن توجد عدد من السلبيات لمصادر الاستقطاب الخارجي التي يمكن تحديد اهمها بالآتي:

1. ضعف استثمار المستودع المهاري المتاح للمنظمة من المواهب لديها.
2. غالبا ما يسود عدم الرضا لدى المواهب جراء عدم توفير فرص التقدم والنمو والترقية في المنظمة.
3. زيادة التكاليف الناجمة من عمليات الاستقطاب والاختيار.
4. غالبا ما تواجه المنظمة مشكلات مع المواهب الجديدة من خارج المنظمة وذلك بخلق اجواء التكيف او التاقلم والانسجام بالعمل الجديد.

جـ. الاستقطاب الالكتروني: خلال السنوات الاخيرة كانت هنالك زيادة مؤثرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات لاستقطاب المرشيحن، اذ ان الاستقطاب عبر الانترنت يمكن المنظمات من تقليص الوقت والكلفة ومن ثم الوصول الى متقدمين اكثر امكانية، وبأمكان المنظمة استخدام الاستقطاب الالكرتوني بعدد من الطرق:

1. الاعلان عن الوظائف الشاغرة على الموقع الالكتروني المشترك او المواقع الوظيفية او مواقع شبكات التواصل الاجتماعي.
2. التعامل مع طلبات الوظيفة، مثلا التحقق منم البريد الالكترونية واستمارات الوظائف في البريد الالكرتوني او السيرة الذاتية او استمارات الوظائف عبر الانترنت.

3. تعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل.
4. خلق علاقة شخصية ممع حجم الموهبة، مثلا عن طريق استخدام السجلات الشخصية للاستقطاب على الانترنت.

ان اثر تكنولوجيا المعلومات على عملية الاستقطاب، من الممكن ان تتنوع اعتمادا على الاساليب المستخدمة عبر الانترنت لاضافة او استبدال المزيد من المداخل التقليدية، والمزايا الاساسية للاستقطاب الالكتروني تتمثل بالآتي:

1. تسريع دورة الاستقطاب وادارة انسيابية.
2. تقليل تكاليف الاستقطاب.
3. الوصول الى قدر واسع من المتقديمن.
4. تقديم صورة عصرية عن المنظمة وتعزيز بناء العلامة التجارية لصاحب العمل.
5. توفير تغطية عالمية.
6. تكوين طريقة فعاله الكلفة لبناء مصرف للموهبة من اجل الوظائف الشاغرة المستقبلية.
7. المساعدة في التعامل نع الطلبات الوظيفية ذات الحجوم الكبيرة بطريقة مستمرة.
8. صنع وظائف شاغرة داخلية تكون معروضة عبر المواقع المتعددة والاقسام المنفصلة.
9. توفير المزيد من المعلومات المكيفة في الوظيفة والمنظمة.
10. تنمية صورة معينة عن الجمهور المستهدف لدهم استراتيجية الاستقطاب.

وهناك السلبيات الرئيسة للاستقطاب الالكتروني هي:

1. تحديد جمهور المتقديم عندما لايكون الانترنت هو الخيار الاول تلك الباحثين عن الوظائف.
2. التسبب في تحميل طلبات وظيفية اكثر من طاقتها اوة طلبات وظيفية عير ملائمة.

3. استبعاد من لايستطيع او لايريد البحث عن وظيفة جديدة عبر الانترنت.
4. ان يؤدي الى ادعاءات التمييز وبشكل خاص عند استخدام الكلمات الرئيسة المحددة لاخطاء السيرة الذاتية.
5. جعل العملية غير شخصية والتي قد تكون منفردة لبعض المرشحين.
6. ترك المرشحين لو كان الموقع الالكتروني مصمم بشكل سئ او انه تمت مواجهة صعوبة تقنية.
7. خسارة المرشحين وبشكل خاص ان كان الموقع الالكرتونية للمنظمة تحت ترتيب محوك البحث التابع للمنافسين.

كما يمكن من خلال الشكل (14) توضيح الاطار العام لاستراتيجية استقطاب الموهبة:

مصادر مقدموا الطلب	التكامل	واسع
خارجي	التكامل الخارجي رسالى موجه الى مقدمي الطلبات محدودين العامل الحر الخارجي / استراتيجية ادارة الموهبة تمايز	النطاق الخارجي رسالة موجه الى العديد من مقدمي الطلبات عمال الصفقات الخارجين / استراتيجية ادارة الموهبة قيادة الكلفة
داخلي	التكامل الداخلي موازن مقدمي الطلبات المحدودة للاجور الواقعية الجديدة الخبير الملتزم الداخلي / استراتيجية ادارة الموهبة تمايز	النطاق الداخلي موازنة مقدمين الطلبات العديدن للاجور الواقعية الجديدة. عمال الموالين الداخلين / استراتيجية ادارة الموهبة قيادة الكلفة

مجال المهارات

شكل (14) الاطار الاستراتيجي لاستقطاب الموهبة

ثانيا: العوامل المؤثرة على استقطاب الموهبة

هناك مجموعة من العوامل التي من شانها التاثير على نشاط استقطاب الموهبة اهمها يتمثل بـــ:

1. حجم المنظمة: لا شك ان حجم المنظمة يعد من العوامل المهمة المؤثرة على نشاط استقطاب الموهبة التي تحتاج اليها، فالمنظمة الكبيرة والتي تستخدم مائة الف عامل او اكثر ستقوم بالبحث عن الموهبة المحتملة بمعدل اكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مائة عامل فقط.
2. الظروف المحيطة بسوق العمل: في البيئة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر ايضا على نشاط الاستقطاب الذي تقوم به.
3. المستقطب: في العديد من الحالات يقرر المستقطبون عند مقابلة المتقديم للعمل بأن تفضيلات العمل وماذا يجب ان يقدمه له العمل الجديد واحتمالية استلامهم عرض العمل، ويؤثر المستقطب من خلال ثلاث مجالات هي:

- المجال الوظيفي للمستقطب: ينبغي اختيار المستقطب من المختصين في الموارد البشرية او خبراء في اعمال معينة (مشرفين او اصحاب مراكز في العمل).
- سمات المستقطب: تبرز اثنتان من السمات عند دراسة ردود افعال المتقدمين للمتسقطبين: " الاولى تدعى بالدفـء والتي مدى اهتمام المستقطبين بالمتقديم ويلتمس امكانية مساهتمته في المنظمة، والثانية هي المعلوماتية اذ يستجيب المتقدمين بصورة ايجابية اكبر للمستقطبين الطبيين والمثقفين.
- واقعية المستقطب: ان الجانب المبحوث جيدا للاستقطاب هو ذلك الذي يتعامل مع مستوى الواقعية اتي يدمجها المستقطب في رسالته.

4. الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب الموهبة النادرة ومدى فعالية جهودها الماضية في استقطاب والحصول على احتياجاتها من العاملين الموهوبين تؤثر

بلا شك على نطاق نشاطها الاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الموهبة لديها.

5. ظروف العمل والاجور والمزايا المختلفة: ان الاجور والمزايا التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل.

6. اتجاه المنظمة نحو النمو او الانكماش: ان المنظمات المنكمشة او الراكدة او التي لا تنمو ولا تتوسع تحتاج الى نشاط استقطابي قليل او قد لاتحتاج اليه على الاطلاق، اما المنظمات النامية التي تتوسع في نشاطها وبالذات تلك التي تتوسع بمعدل سريع ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي على نطاق واسع بحتي يصبح نشاطا رئيسيا في مجال ادارة الموهبة.

7. طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة: هناك منظمات تستقطب الموهبة بسهولة اكبر من منظمات اخرى، فالوظائف الروتينية لا تتطلب استقطاب افراد موهوبين، لان هذه الوظائف من النوع المنخفض الاجر، الامر الذي يؤدي الى ارتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من الصعوبة التي تواجهها المنظمات في الحصول على افراد موهوبين لشغل هذه الوظائف، من ناحية اخرى نجد ان المنظمات الكبيرة المشهورة تتمتع بقدرة عالية على استقطاب افضل العناصر الماهرة والموهوبة نظرا لجاذبيتها وارتفاع العوائد والمزايا التي توفرها للعاملين فيها.

8. الاتجاهات الاجتماعية السائدة: ان المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه تلعب الدور الفعال في استقطاب الموهبة، اذ ان المجتمع غالبا ما يشكل توجها ايجابيا نحو المنظمة او عمل ما ولاسباب عديدة اغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات والقيم والاعراف السائدة في المجتمع (كالاحجام) السائدة تجاة بعض الاعمال، اذ ان عملية استقطاب الموهبة لتلك الاعمال تشهد العديد من الصعوبات قياسا بالاعمال التي يكون اتجاة المجتمع نحوها اتجاها ايجابيا مما يعزز رغبة الفرد

بالعمل في تلك المنظمات والاعمال ولذا فان هذه المنظمات لا تعاني مشاكل او صعوبات او جهود في عملية الاستقطاب للقوى البشرية، بعكس المنظمات التي تعاني من اثر الاتجاهات الاجتماعية نحو بعض الاعمال.

ولاشك ان العوامل السابقة تؤثر ايضا على المصادر المناسبة التي يمكن للمنظمة الحصول منها على الموهبة المطلوبة فقد لا يتيسر لمعظم المنظمات استخدام جميع مصادر الموارد البشرية، كما ان اهمية المصدر قد تختلف من وقت لاخر نتيجة لتاثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل، وبالتالي فان اختيار المصدر المناسب يتوقف اساسا على العوامل التي سبقت الاشارة اليها.

المبحث الثالث

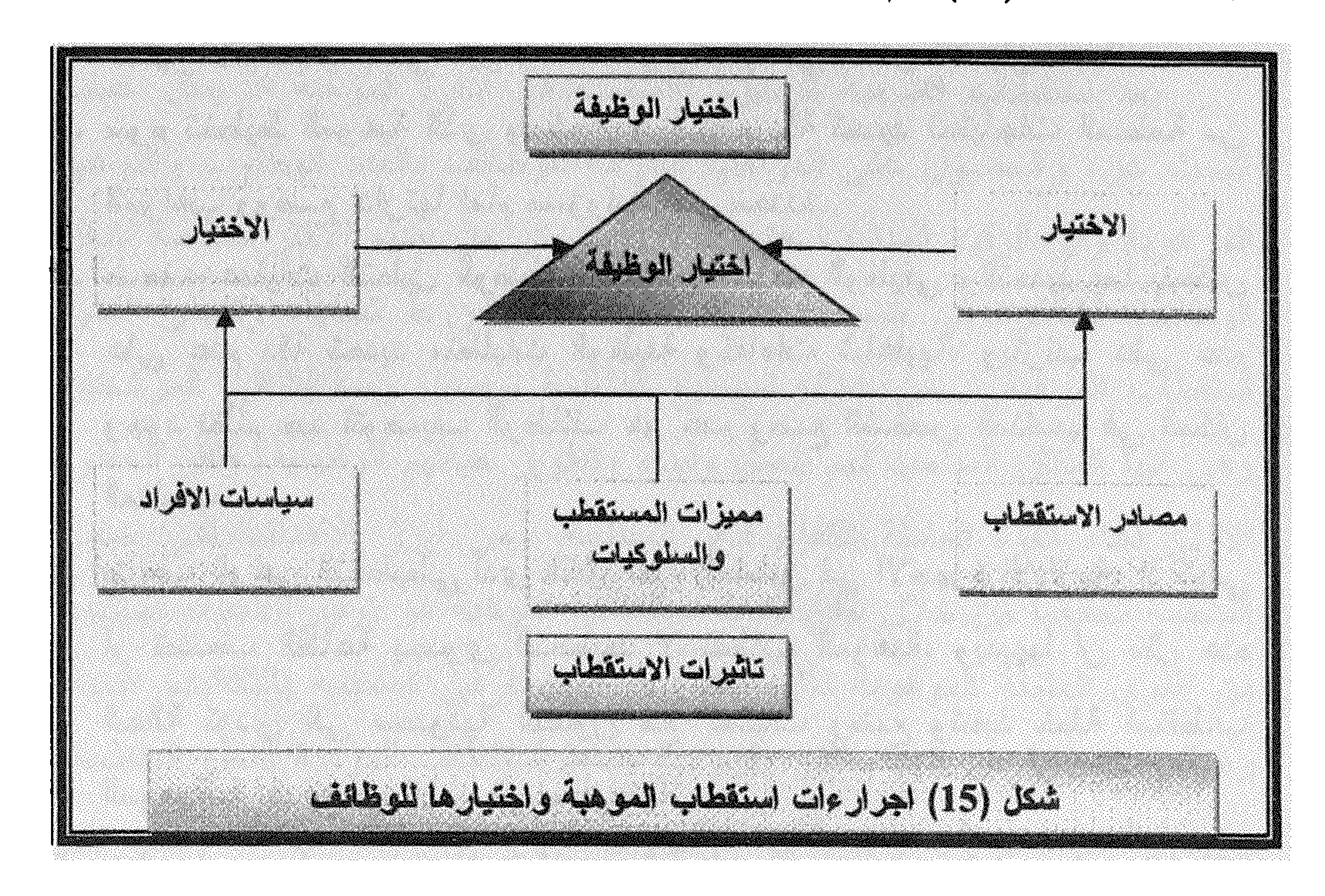
مهام استقطاب الموهبة ومشكلاتها

اولا: مهام عملية أستقطاب الموهبة

تبنى عملية استقطاب الموهبة على اهداف محددة ومهام رئيسة تنظم كل الفعاليات وتستخدم في ضوئها كل الموارد.وتتطلب عملية جذب واستقطاب الموهبة العديد من المهام التي تسبق عملية الاعلان عن الوظائف الشاغرة واستقبال المتقدمين ومن هذه المهام:

1. تحديد وتسجيل جميع المعلومات عن الاعمال والوظائف التي تحتاج الى الموهبة.
2. تحديد نوعية الافراد الذين سيتم استقطابهم حاضراً ومستقبلاً، وذلك على ضوء ما تظهره نتائج تخطيط الموهبة.
3. وضع برنامج استقطاب منظم متكامل، وذلك بالتنسيق مع الادارات المختصة.
4. تحديد مصادر الموهبة التي يمكن ان تلبي احتياجات المنظمة منها.
5. العمل على وضع وتطوير اساليب استقطاب فاعلة.
6. الحصول على عدد وافر من العاملين الموهوبين للعمل وتسهيل عملية الاختيار.

ويلخص الشكل (15) اهم اجراءات عملية استقطاب الموهبة:



شكل (15) اجراءات استقطاب الموهبة واختيارها للوظائف

ثانيا: مشكلات استقطاب الموهبة

يمكن القول ان من ابرز المشكلات التي تعيق نشاط استقطاب الموهبة هي ضعف نماذج التوظيف التي تستخدمها بعض منظمات الاعمال، فمن المفروض ان تكون المعلومات المطلوبة في النماذج المعدة لهذه الغاية ذات علاقة بالعمل، وذات دلاله على ما يمكن التنبؤء من سلوك الباحث عن العمل في المستقبل، ولكن تتضمن بعض نماذج التوظيف معلومات على غير هذا النحو، فعلى الرغم من اهمية المعلومات الشخصية كالعمر والثقافة والخبرة وما الى ذلك كدلائل تساعد الجهة الموظفة في التنبؤء بقدرة واهلية المتقدم للعمل، الا ان بعض المعلومات التي تطلب احاينا مثار جدل كبير. اذ يجب ان تكون المعلومات المطلوبة مبررة وتفيد في التنبؤ بقدرات الشخص الباحث عن عمل، والا كانت مصدرا للشكوك بانها تهدف للتمييز على اساس العرق او الجنس او التمييز ضد الجامعة او الكلية التي تخرج منها. ومن المشكلات التي تواجه ادارة الموهبة عند قيامها بنشاط الاستقطاب هي:

1. غياب دور ادارة الموهبة في المنظمة وغياب استراتيجة واضحة لها تجعل عملية الاستقطاب باطر غير واضحة وارتجالية في بعض الاحيان.
2. سوء تخطيط الموهبة الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من المواهب ووضع ادارتها امام مسؤولية غير محددة.
3. ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة وكفاءات شاغليها، ويترتب على عدم وجود نظام جيد لتوصيف الوظائف هو عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
4. ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الاجهزة الادارية، اذ تنتفي او تضعف القناعة بجدوى التخطيط لاستقطاب الموهبة، وبديهيا ان مثل هذه الحالة تؤدي الى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة استقطاب الموهبة بل قد يؤدي الامر الى مقاومتها.
5. غياب او ضعف عملية الاستقطاب، وقد يظهر ضعف العملية في جانب الاعلان عن الوظائف او تحديد الاسواق المستهدفة او اسلوب الجذب الذي قد يؤدي الى التحاق افراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.
6. اغفال المحددات البيئية والقانونية والاجتماعية مما يعرض المنظمة للمسألة القانونية و قد تحملها الكثير من التكاليف.
7. عدم كفاءة الفرد او الافراد القائمين بعملية استقطاب الموهبة.
8. عدم دعم ادارة المنظمة لعملية الاستقطاب مما يفقدها اهميتها وجدية اداء القائم بادائها.
9. هناك بعض الظروف التي تضطر المنظمة لاستقطاب اشخاص غير اكفاء، ففي اوقات الحرب مثلا تجد المنظمات نفسها امام ظروف لا تمكنها من استقطاب الافراد الذين لديهم الكفاءات المطلوبة مما يقود الى تعيين الاشخاص الذين لديهم كفاءات ومؤهلات اقل من المستوى المطلوب الامر الذي يعوق المسيرة داخل المنظمة.

ملخص الفصل

يعد استقطاب الموهبة الركيزة الاساسية في ادارة الموهبة اذ يمثل عملية البحث عن، والحصول على المواهب اللازمة للوظائف بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن ان نختار من بينهم الاكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها، وتتجلى اهمية استقطاب الموهبة اذ من خلاله تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين وهي انها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية، وهو الخطوة الاولى لبناء القوة العاملة الكفوءة لدى المنظمة، ومن ابرز الاهداف التي تسعى المنظمة تحقيقها من خلال تبني نشاط استقطاب الموهبة هو توفير الاعداد الملائمة من القوى العاملة الموهوبة لملء الشواغر المتاحة في المنظمة بالتكاليف الدنيا، وهناك مجموعة من المهام التي يقوم بها نشاط استقطاب الموهبة داخل المنظمة. وتوجد العديد من المصادر التي تتمكن من خلالها المنظمة من الحصول على الموهبة المطلوبة للعمل داخلها اهمها: " المصادرالداخلية، والمصادر الخارجية، والاستقطاب الالكتروني، كما توجدعدد من العوامل التي من شانها التاثير على نجاح نشاط استقطاب الموهبة داخل المنظمة بعضها يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة وبعضها الاخر يتعلق بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، كما يواجه نشاط استقطاب الموهبة العديد من المشكلات والتحديات التي من شانها اعاقة انجاز هذا النشاط بشكل كفوء وفاعل.

اسئلة الفصل

س1: ناقش مفهوم استقطاب الموهبة، مركزاً على اختلافه عن الاستقطاب الاعتيادي للموارد البشرية.

س2: وضع اهمية واهداف استقطاب الموهبة في منظمات الاعمال.

س3: ما هي المشكلات التي تواجهك في استقطاب الموهبة باعتبارك مدير للموهبة في احدى منظمات الاعمال؟

س4: طلب اليك تحديد المهام الاساسية لعملية استقطاب الموهبة، كيف تحدد هذه المهام بحسب مراحلها الاساسية؟

س5: ما هي مميزات استقطاب الموهبة من المصادر الداخلية ؟ ومتى يستخدم هذا الاسلوب برأيك؟

الفصل السادس

اختيار الموهبة

1. مفهوم اختيار الموهبة واهميتها واهدافها
2. مسؤولية اختيار الموهبة
3. خطوات عملية اختيار الموهبة
4. العوامل المؤثرة على اختيار الموهبة
5. مشكلات نشاط اختيار الموهبة

6

أهداف الفصل

الهدف من هذا الفصل هو التعرف على مفهوم اختيار الموهبة واهم مبادئه، فضلاً عن تحديد اهمية هذا النشاط داخل المنظمات وابرز الاهداف التي تسعى الى تحقيقها من وراءه، مع تحديد اهم خطوات نشاط اختيار الموهبة وما يتعلق بها، وكذلك استعراض العوامل التي من شانها التاثير على هذا النشاط، واخيرا تحديد اهم التحديات والمشكلات التي تواجهها المنظمات عند تنفيذ نشاط اختيار الموهبة.

6

الفصل السادس

اختيار الموهبة

تعد عملية الاختيار والحصول على المواهب بالكم والنوع المطلوبين للمنظمات من الوظائف الأساسية لإدارة الموهبة، وتوضح عملية اختيار الموهبة الآليات والإجراءات التي يتم بموجبها تحديد المواهب المطلوبة لعموم المنظمة، وتهتم المنظمات الحديثة والناجحة بهذه العملية كونها عملية حاسمة لا في حياة المنظمة ونموها فقط، بل في حياة الفرد وتطوره أيضا، اذ إن هذه العملية ترسي الدعائم المتينة لفاعلية المنظمة إذا ما تمت وعلى وفق الأسس العلمية، كذلك فإن الاختيار المناسب يحقق للمنظمة أهدافها المتمثلة بالكفاءة والإنتاجية والربحية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهو الامتداد الطبيعي للاستقطاب الموهبة، فشغل الوظائف الشاغرة يتطلب المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف بهدف تحقيق اهداف المنظمة. وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم اختيار الموهبة وبعض الموضوعات المتعلقة بها وكما في المباحث الآتية:

المبحث الاول

مفهوم اختيار الموهبة واهميته واهدافه ومسؤولياته

اولا: مفهوم اختيار الموهبة واهميته واهدافه

ان استقدام افضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من المواهب المخطط لها لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة، لا يشكل نهاية حـدود استقطاب الموهبة، فاستقطاب الموهبة يعد في حقيقته الجوهر الذي يبنى عليه نشاط اختيار الموهبة، ومفهوم استقطاب الموهبة، هنا لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل امتدادات هذا النشاط والمتمثلة باختيار الموهبة من بين

المتقدمين على وفق شروط شغل الوظيفة التي جرى تحديدها من خلال تحليل الوظيفة وتصميمها، فاختيار الموهبة هو عملية انتقاء أفضل المواهب للوظيفة، وذلك باختيار الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة من بين جميع الأشخاص الذين جرى جمعهم إثناء وظيفة الاستقطاب، في ضوء الشروط المطلوبة للوظيفة. نظريا تكون العملية بسيطة وهي تقرير نوعية الوظيفة المطلوبة وماهي الامكانيات المطلوبة ومن ثم استخدام تقنيات مختارة مثل (اختبارات القابلية واختبارات الشخصية والمقابلات ومراكز التقييم) باعتبارها مؤشرات لاداء المرشح بعد التعيين فيما اذا كان مرضياً ام غير مرضي. وقد تم تعريف اختيار الموهبة بعدد من التعاريف اذ عرف بانه: " العملية التي يتم من خلالها يتم جمع المعلومات عن المتقدمين للعمل من اجل تحديد الذي يجب ان يشغل الوظائف الشاغرة، والاختيار يتضمن سلسلة من الخطوات تبدأ من المسح الاولي للمرشحين وتنتهي بالتوظيف النهائي للعمل الجديد وبتفصيل اكثر تشمل هذه العملية على اعداد استمارة الترشيح، واجراء المقابلات، واجراء كافة الاختبارات الضرورية، والتحري عن خلفية المرشحين، واتخاذ القرار حول توظيف المرشح او عدم توظيفه"، كما تم تعرفه بانه: "العملية التي تقوم بها المنظمة من اجل المفاضلة واختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق أهدافها"، وبذات الاتجاه تقريبا عرف بانه: "الاجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ومن ثم اختيار الافراد والتي تحقق الفوائد للمنظمة". وعليه تعد عمليات اختيار الموهبة بمثابة اجراءات تستطيع من خلالها المنظمة تحديد المتقدمين من خلال المعرفة والمهارة والسلوكيات والسمات الاخرى التي من الممكن ان تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها، ومن جهة اخرى تم تعريف نشاط الاختيار بانه: "العملية التي تهدف الى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها "، وكما عرف بانه: "العملية التي يتم بمقتضاها تحديد طالبي الوظائف بالمعرفة الضرورية، والمهارات،

والقدرات والخصائص الأخرى التي ستساعد المنظمة في تحقيق أهدافها ". إذن اختيار الموهبة ماهو الا عملية تقليل عدد الموظفين من خلال انتقاء الموظفين الجيدين من ذوي الكفاءة العالية، و يعتمد اختيار الموهبة على مبدأين أساسين:

1. ان الوظيفة هي ثابتة والموظف يتغير، مما يتوجب على المنظمة ان تبدأ بعملية تحليل الوظائف وتحديد مواصفات الافراد الذين سوف يشغلون الوظائف الشاغرة.
2. ان يتقدم عدد كبير من الافراد للمنظمة تتوافر فيهم الشروط المبدئية، وتعقد بينهم المقابلة أو الاختيار، ومن ثم يتم الاختيار في ضوء النتائج من دون تدخل الاعتبارات الشخصية كالمحسوبية وغيرها.

ويحضّى نشاط اختيار الموهبة بأهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة فمن جراء التطبيق السليم لمعايير وقواعد عملية الاختيار تستطيع المنظمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يساعد المنظمة على تحقيق الاستقرار الوظيفي، فضلاً عن دوره في اشباع الحد الادنى على الاقل من حاجاتهم الانسانية للعاملين الموهوبين اذ يوفر لهم الاجور العادلة التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية، كما تتجلى اهميته من خلال تحقيق انتاجية اعلى للمنظمة، وتقليل حوادث العمل، وتكاليف التدريب، اذ يعتمد اداء المنظمة اساسا على اداء العاملين فيها، فكلما كان الافراد يمتلكون الخبرة والكفاءة المطلوبة لاداء الوظيفة مما ينعكس ايجابا على اداء المنظمة، والعكس صحيح.

كما إن هدف نشاط اختيار الموهبة هو الاستفادة المثلى من العنصر البشري وذلك للموائمة بين الوظائف التي تتضمنها المنظمة وبين المواهب التي تشغل الوظائف، وبالتالي فان نشاط اختيار الموهبة هو بحد ذاته تحدي مستمر لكل من مدير ادارة الموهبة والمدراء التنفيذيون في المنظمة، ولنشاط الاختيار هدفين رئيسيين هما:

1. التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل.
2. إعلام المرشحين وتعريفهم بالعمل والمنظمة التي سيعملون فيها.

ثانيا: مسؤولية اختيار الموهبة

تتباين مسؤولية اختيار الموهبة فبعضها يعتمد على إدارة الموهبة لتنفيذ هذه المهمة، كما يشارك المديرون والمتخصصون بإدارة الموهبة في هذه العملية، وفي عملية اختيار الموهبة يجب الإستناد إلى مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق، والاعتماد على اختبارات التوظيف للتنبؤ بقدرة الفرد و بأدائه في المستقبل، وعلى الرغم من وجود اساليب متعددة في تحديد مسؤولية قرار اختيار الموهبة الى ان حقيقة الامر تؤكد بعدم وجود اسلوب واحد يصلح لكل المنظمات والبيئات والافراد، لذا فان مسؤولية قرار الاختيار تتحدد في ضوء الاعتبارات الاتية:

1. نوع الوظيفة والمستوى الذي تقع فيه، فقد تتطلب بعض الوظائف ان تتحمل الادارة العليا مسؤولية قرار الاختيار، كالوظائف الادارية والاستشارية والفنية التي يكون الخطا في اختيار مرشحها ذو كلفة عالية.
2. نوع المنظمات وامكانياتها، ففي المنظمات التي تتمتع بامكانيات مالية متميزة يكون قرار الاختيار والتعيين من مسؤولية مراكز متخصصة تسمى بمراكز التعيين.
3. نوع المتقدمين لشغل الوظائف: ففي البيئات التي تتميز بتاهيل عالي لمواردها البشرية تكون عملية اختيار وتعين الموهبة عملية روتينية وتخضع لاجراءات عامة.
4. القيود البيئية القانونية والاجتماعية: فكلما كانت هذه القيود شديدة وكثيرة كلما تطلب الامر اجراءات اختيار دقيقة وان تكون مسؤولية القرار في المستويات الادارية العليا.

المبحث الثاني

خطوات اختيار الموهبة والعوامل المؤثرة فيها ومشكلاتها

اولا: خطوات عملية اختيار الموهبة

تنطوي عملية اختيار الموهبة على مجموعة من الإجراءات والمراحل التي تتعلق بتلقي طلبات المتقدمين وفرزها وتحليلها وإجراء المقابلات والاختبارات بهدف ضمان الاختيار بحسب الجدارة لشغل الوظيفة أخذة بنظر الاعتبار الظروف التي تعمل فيها المنظمة، اذتمر عملية اختيار الموهبة بعدد من الخطوات وكما في الفقرات الاتية:

الخطوة الاولى: استلام وفرز مبدئي لطلبات التوظيف وتتمثل هذه الخطوة بالنظر في الطلبات المقدمة للعمل، وتشتمل في العادة على السيرة الذاتية للمتقدم، ويمكن ان تاخذ هذه الخطوة ايضا اجراء مقابلات مبدئية للتاكد ان هناك فرصة للمتقدم للحصول على العمل وعلى اساس هذه الخطوة يتم استبعاد الطلبات التي لا تتوافر فيها الشروط اللازمة.

الخطوة الثانية: دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة او نماذج معدة من المنظمة التي ترغب في التوظيف، وهي نماذج قصيرة تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية، ويمكن توضيح احدى هذه النماذج من خلال الشكل (16):

التاريخ.............................. اسم الوظيفة..............................

الاسم.............................. محل وتاريخ الولادة..............................

الديانة.............................. الرقم الوظيفي..............................

العنوان.............................. رقم الهاتف..............................

ثانيا: اللغات والحاسب الآلي

....

ثالثا: التدرج الوظيفي بدا من الوظيفة الاحدث

....

رابعا: الخبرات المتراكمة والتدريب

....

خامسا المرجعيات (الاشخاص الذين يتم الرجوع اليهم بخصوصك)

....

سادسا: بيانات اخرى تود اضافتها

....

اقرار

اقر انا الموقع ادناه بان البيانات التي ذكرتها في هذا الطلب صحيحة واتحمل كامل المسؤولية بشانها

التوقيع..

شكل (16) استمارة طلب التعيين

وتقوم اغلب المنظمات بتحديد اهمية الفقرات الواردة في استمارة المعلومات من خلال اعطائها اوزانا نوعية، وفي ضوء تلك الاوزان يتم الحكم على المتقدم وفقا لاجمالي الدرجات التي حصل عليها كل متقدم، وعادة تعطى التغييرات هذه الاهمية من خلال درجة علاقة تلك الفقرات بكفاءة الاداء او انتاجية العمل السائدة في المنظمة، فعلى سبيل المثال ان المنظمة استطاعت دراسة كفاءة اداء الموهبة لديها وقد اتضح لها من خلال تلك الدراسة بان ذوي المؤهلات العلمية العالية لديها اكثر كفاءة من ذوي المؤهل العلمي المنخفض فانها تعطي وزنا نوعياً لذوي المؤهل العلمي اكبر من ذوي المؤهلات العلمية الادنى، وكما موضح في الجدول (3):

الجدول (3) الموهلات العلمية واوزانها

ت	الشهادة	الوزن
1	دكتوراه	10
2	ماجستير	8
3	بكالوريوس	6
4	اعدادية	4
5	متوسطة	2
6	ابتدائية	صفر

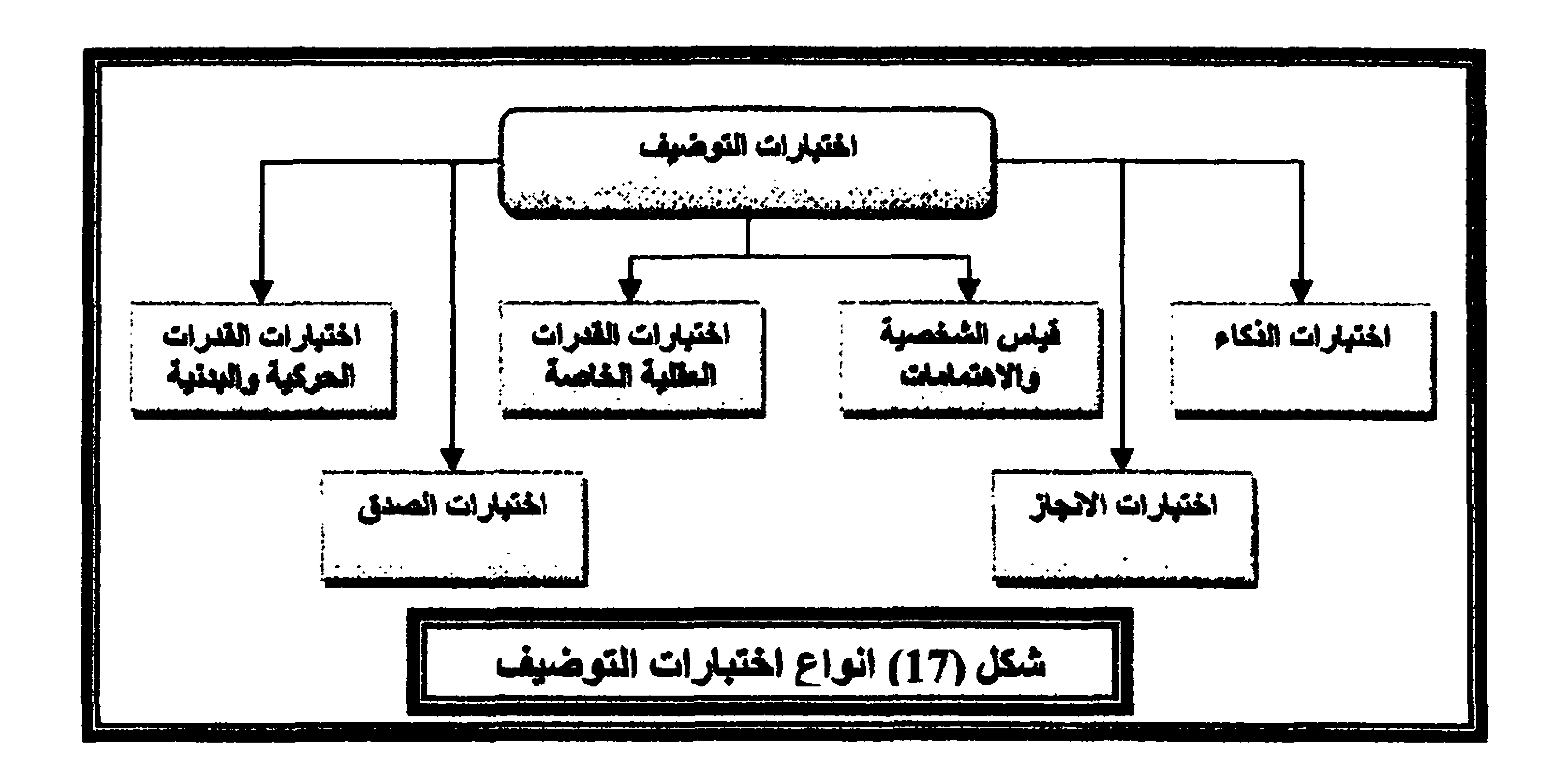
وكذلك للمتغيرات الاخرى التي تتضمنها الاستمارة تعامل بذات الاسلوب اعلاه ومن ثم يحسب الوزن النوعي الكلي للمتقدم في ضوء هذه الصورة ويصار بعدها لاختيار ذوي الدرجة النوعية العليا المتحققة للمتقدم ويتم الاختيار وفق ذلك.

ان تحديد الاهمية النسبية للفقرات في استمارة التعيين (المعلومات) غالبا ما تنطوي على درجة عاليا من الموضوعية سيما اذا اقترنت سبل الاحتساب بدرجة من الدقة والموضوعية، ويمكن ايراد ابرز المعايير التي يتم اعتمادها للاختيار وفقا لاستمارة التعيين وهي:

1. المستوى العلمي (الاكاديمي): لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد وتخصص معين يرتبطان بطبيعة المقدرات التي يجب توافرها لدى المتقدم لشغل الوظيفة المعينة والتي غالبا ما يتم عن طريق التدريب تحويلها الى مهارات ذاتية في العمل وتعطي درجة الاهمية النوعبة لتلك الدرجة وفقا للاهمية التسبية لها.
2. اللياقة البدنية (الجسمية): ان بعض الوظائف تتطلب مستويات راقية من اللياقة البدنية (الجسمية) للمتقدم كقوة الذراعين او مستوى الطول او قوة التحمل.... الخ وايضا يصار لاعطاء الاهمية النسبة لتلك اللياقة وفق طبيعة العمل المزمع الترشيح له.

3. السمات او المواصفات الشخصية: ويمكن تقسيم السمات الشخصية الى قسمين هما الداخلية والخارجية وكليهما يشكل وحدة متكاملة للتاثير على السلوك العام للفرد (المتقدم للوظيفة) وهي كالاتي:
4. السمات الداخلية: ان هذه السمات غالبا ما توفر الدافعية للعمل مع الاتساق في مكونات الشخصية والاتزان الانفعالي وتحري الصدق والوضوح والشفافية...الخ.
5. السمات الخارجية: ان هذه السمات تتعلق عادة بالمظهر الخارجي مثل العناية بالمظهر الخارجي للشخص والتصرفات السلوكية السليمة والتفاهم والتعاون والابتسامة.. الخ، كما ان بعض الوظائف تتطلب مستوى عالي من الجمال والاناقة للسيدات والتناسق والمظهر الحسن والشياكة للرجال وغيره من السمات التي ينبغي ان يتحلى بها طالب الوظيفة.
6. المعارف والخبرات المتراكمة: وهذه السمات تعني بمدى وفرة بعض المعارف الحياتية ومستوى الثقافة العامة ومستوى الثقافة الخاصة اثناء الاداء وعدد سنوات الخبرة او الاعمال السابقة في نفس المجال او في المجالات العملية التي يتطلبها الاداء في العمل المراد الترشيح له.

الخطوة الثالثة: عقد اختبارات، التي تبين مستوى المتقديمن من حيث الذكاء والاتجاهات والمقدرات، وتتعد انواع الاختبارات في الدول الاكثر تقدما، لتشمل الاختبارات التخصصية التي تقيس مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين، وصولا الى الاختبارات النفسية والى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب، ويمكن تحديد اهم انواع هذه الاختبارات من خلال الشكل (17):



شكل (17) انواع اختبارات التوضيف

وفيما يلي توضيح مبسط لهذه الاختبارات:

1. اختبارات الذكاء: وذلك بقياس معامل الذكاء وهي قياس للقدرات العقلية بالاضافة الى الذاكرة، والمفردات، والانطلاق للقوى والقدرة الحسابية، وحيث ان هذا المعامل نسبتة فانه يقدر بالنسبة بين العمر العقلي بالنسبة للعمل الزمني ثم بالضرب X 100 وهكذا فاذا كان هناك طفل عمره 8 سوات واجاب على اسئلة تخص عمر 10 سنوات فان معامل ذكائه هو 8/10 *100=125%. ولكن بالنسبة للبالغين فان هذا لا معنى له، فليس من الضروري ان يكون من عمره 30 سنة اذكى ممن عمره 25 سنة مثلا، ولذلك فانه عامل مساعد في حساب المتوسط العام للذكاء لدى المرء.
2. اختبارات القدرات العقلية الخاصة: وهناك مقاييس لقياس القدرات العقلية، اذ تقيس هذه الاختبارات مدى فهم المتقدم لبعض المبادئ الميكانيكية الاساسية، ومن امثلة تلك الاختبارات اختبار التفكير الميكانيكي واختبار SAR لقياس الاستعدادات الميكانيكية.
3. اختبارات القدرات الحركية والبدنية: حيث ان هناك قدرات حركية كثيرة يراد قياسها، وهذه تشمل استخدام اليد اليمنى وسرعة حركة الذراع وزمن رد الفعل، وهناك قدرات بدنية كالقوة ورفع الاثقال والقوة الديناميكية كالدفع وتناسق الجسم مثل القفز بالحبل.

4. قياس الشخصية والاهتمامات: حيث ان القدرات المعرفية والبدنية نادرا ما تشرح الاداء الوظيفي فهناك عوامل اخرى مثل دوافع الشخص والمهارات الشخصية ومن هنا تظهر الحاجة الى قياس عناصر الشخصية، واختبارات الشخصية تقيس شخصية المتقدم من حيث الانطواء والاستقرار والمحرك للدوافع، وتكون هذه الاختبارات على اشكال مختلفة مثل ورقة نشاف للحبر او صورة بها ظلال، حيث يطلب من المتقدم ما تمثله هذه الاشياء بالنسبة له.
5. اختبارات الانجاز: ان اختبار الانجاز هو قياس لما تعمله الشخص ومعظم هذه الاختبارات التي تاخذها في المدرسة هي بالتالي اختبارات انجاز، اذ انهم يقيسون معرفتك الوظيفية في مجالات الاقتصاد و والتسويق او الموارد البشرية، وان اختبارات الانجاز تستخدم ايضاً على نطاق واسع في غربلة المتقدمين للتعيين، على سبيل المثال فان اختبار برديو للميكانيكين (الحرفين) ومشغلي الالات يختبر المعرفة الوظيفية للميكانيكين المحنكين باسئلة مثل " ما المقصود بكلمة التحمل؟" وهناك اختبارات اخرى للكهربائين وعمال اللحام وهكذا وبالاضافة الى المعرفة الوظيفية فان اختبارات الانجاز تقيس قدرات المتقدم للوظيفة.
6. اختبارات الصدق: تقيس هذه الاختبارات مدى صدق الفرد في الاجابة على بعض الاسئلة التي توجه اليه ومن الشائع استخدام هذه الاختبارات في الشرطة للكشف عن الجرائم.
7. اختبارات عينات العمل: تحاول هذه الاختبارات محاكاة بيئة العمل بشكل مصغر، والغرض الاساسي منها هو توضيح الثبات السلوكي بين متطلبات العمل والعاملين الموهوبين.

وتوجد مجموعة من المؤثرات التي من شانها التاثير على اختيار تقينات الاختبار السابقة اهمها الاتي:

1. الدقة: ليست هنالك تقنية واحدة (بصرف النظر عن قدر العناية التي تم من خلالها تصميمها او دارتها) قادرة على مد المعنيين بتقنيات الاختبار المثالية التي يمكن ان تتنبأ وبشكل متيقن عن اي الافراد سوف يحقق اداءاً جيدا في دور معين، وان الاستخدام المتزايد للاساليب الدقيقة من الممكن ان تساعد في تحسين فاعلية عملية اختيار الموهبة.
2. مستوى الوظيفة الشاغرة: يساهم مستوى الوظيفة الشاغرة في اختيار اساليب الاختبار المستخدمة. وعلى نحو خاص فان مراكز التقييم تكون اكثر احتمالاً الى ان تكون منسجمة لاغراض مناصب المحترفين والمناصب الادارية العليا في المنظمة.
3. كلفة تقينات الاختبار: ليس هنالك شك في ان الاستقطاب والاختيار تعد انشطة مكلفة، لكن الكلف المتحصلة من خلال بعض تقينات الاختبار من الممكن ان تجعل هذه الانشطة باهظة للجميع باستثناء الوظائف الشاغرة القليلة (الرئيسة) في المنظمة، وان الاهتمام بالتكاليف يجب ان يتضمن بعض او كل ما ياتي :
   - وقت الشروع المطلوب من خلال بديل حامل الوظيفة.
   - مدة التوقف المرتبطة بحامل الوظيفة الذي يغير الوظائف داخليا وخارجيا.
   - نفقات الانتقال الى مكان اخر.
   - النقص في الانتاجية بين حاملي الوظيفة الفاعلين وغير الفاعلين.
   - الاثر النفسي على حامل الوظيفة الفاشل، وعلى معنويات الاخرين في المنظمة.

الخطوة الرابعة: عمل مقابلات شاملة لمن تجاوزوا المراحل الثلاث السابقة وقد تكون المقابلة مقننة في عدد من الاسئلة المفتوحة، او مقابلة متعمقة تهدف الى التعرف على الصورة الاجمالية لخبرات الشخص المتقدم للعمل، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده، وهي على نمط الاستمارات المفتوحة، وتعتمد انواع المقابلات باختلاف الهدف منها، وما يهمنا هنا هو انواع المقابلات الخاصة بالاختيار والتعيين.. ومن بين هذه المقابلات الاتي:

1. المقابلة الموجهة: تتميز بالتخطيط الدقيق والعناية في اختيار المرشحين ويحدد مسبقا الهدف المطلوب من المقابلة ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها، وتترك للمقابل حرية توجيه الاسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة، وكما تلاحظ هنا فان حرية المرشح للوظيفة تكاد تكون منعدمة نظرا لخضوعة الى اسئلة مقننة معدة مسبقا من جانب المنظمة. تخص العمل ومتطلبات الانجاز.
2. المقابلة غير الموجهة: وهي عكس المقابلة الموجهة تماما، حيث يقوم المقابل هنا بتقديم وعرض الاسئلة كيفما اتفق دون سابق تنظيم او تحديد كما يترك للمرشح الحرية للاجابة على الاسئلة الموجهة اليه بالطريقة او الاسلوب الذي يراه مناسبا وبهذ فهي تحقق قدرا اكبر من الحرية والعدالة مقارنة بالمقابلة المرجعية.
3. امقابلة الموقفية: ويهدف هذا النوع من المقابلات الى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلا فهي لا تركز على تاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل على سبيل المثال قد يسال المرشح من قبل احد اعضاء لجنة المقابلة عن كيف سيتصرف ازاء موقف معين يعترضه في العمل وعلى ضوء اجابته تستطيع اللجنة الحكم على خبرته وتجاربة وما اذا كان بامكانه مواجهة ظروف العمل مستقبلا.

ويمكن تحديد مجموعة من الاسئلة التي من المتوقع ان تثار في المقابلات اهمها الاتي:

1. لماذا تريد هذه الوظيفة؟
2. لماذا تركت اخر وظيفة؟
3. يلاحظ التغيير المستمر في مجال عملك لماذا؟
4. ما هي في رايك اهم جوانب قوتك وضعفك؟
5. كيف نما الى علمك وجود وظيفة لدينا؟
6. هل يمكنك الانتقال الى مدينة اخرى اذا طلب منلك ذلك؟
7. ما هي الجوانب التي تتعامل معها بكفاءة الناس، الافراد، المعلومات، الاشياء؟

8. ما هي طموحاتك المستقبلية؟

9. متى تستطيع ان تبدا العمل؟

10. هي تمانع في ان تقوم بالاتصال بمرجعك السابق في العمل؟

كما يمكن توضيح عدد من انواع المقابلات من خلال الجدول (4):

الجدول (4) انواع المقابلات الشخصية

نوع المقابلة	نوع الاسئلة	الاستخدامات
غير المخططة	عدد قليل غير مخطط، الاسئلة تحدد خلال المقابلة	يمكن استخدامها في مقابلة المرشحين لشغل المناصب الادارية العليا، او عند الرغبة في اعطاء المرشح فرصة للتحدث عن نفسه.
المخطط	قائمة اسئلة محددة من قبل، توجه الى كل المرشحين	يمكن استخدامها في الحالات التي يكون فيها عدد المتقديمن لشغل الوظيفة كبير، وبالتالي يمكن المقارنة بينهم واستبعاد غير اللائق.
المختلطة	خليط من الاسئلة المخططة وغير المخططة	مناسبة في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في تحقيق اهداف المقارنة مع السماح بحرية التعبير عن الذات.
السلوكية	اسئلة عن مواقف افتراضية يطلب من المرشح توضيح كيفية التصرف فيها	تستخدم لاختبار قدرات الفرد المنطقية وقدرته على تحليل وحل المشاكل تحت ظروف افتراضية.
الضغوط	مجموعة من المواقف الصعبة غير المتوقعة تهدف الى اثارة ردود فعل المرشح	تستخدم لقياس ردود فعل الفرد تجاه مواقف صعبة قد تتشابه مع ظروف العمل الطبيعية خاصة في الحالات التي تتطلب التعامل مع الجمهور او حل مشاكل العاملين او العمل لساعات طويلة.

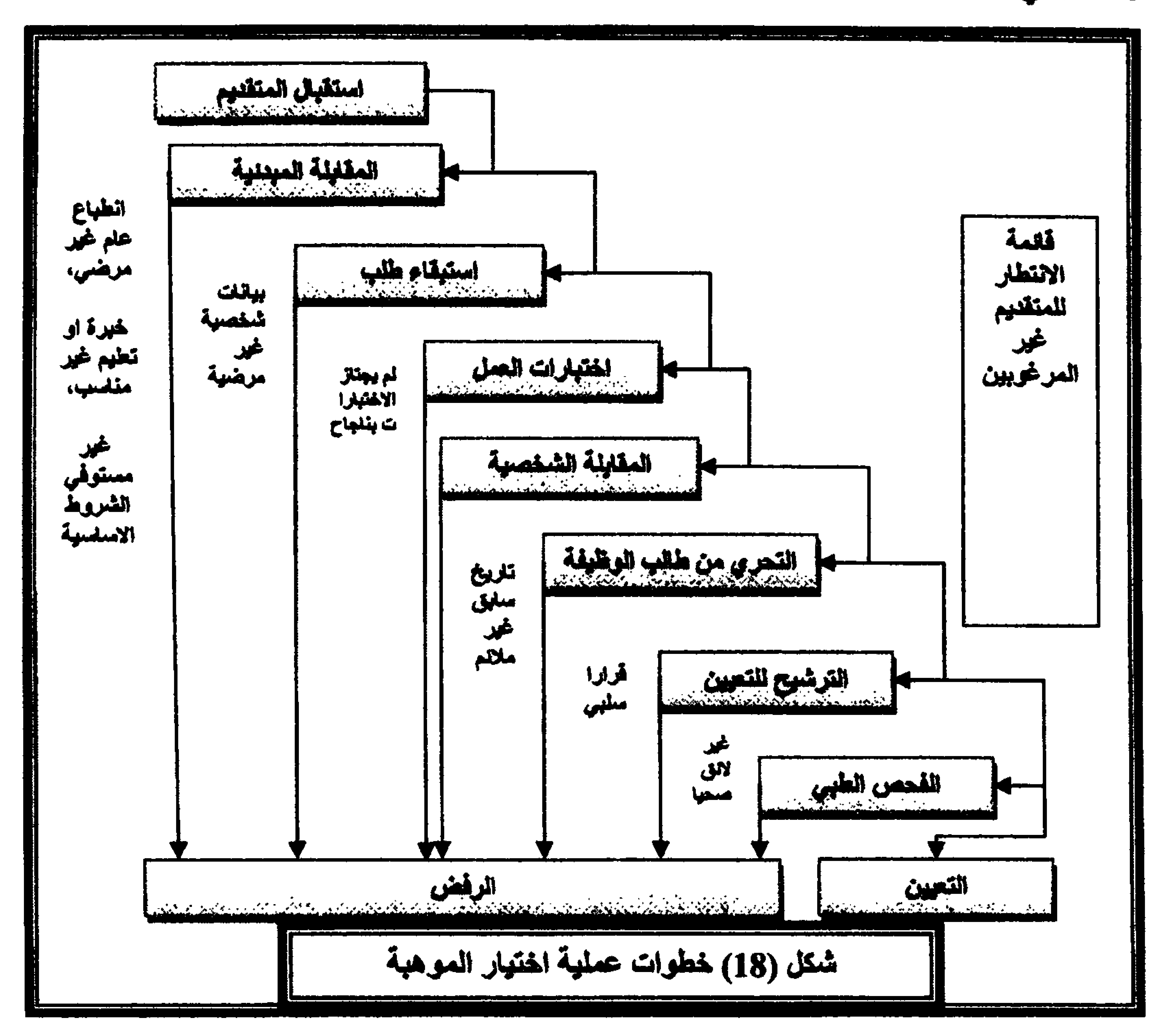
الخطوة الخامسة: التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة من خلال الاتصال بالجهات التي سبق له ان عمل فيها، او بالمنظمات التعليمية التي درس فيها، او بشخصيات تعرف على المستوى الشخصي، او تعرف سيرته العلمية والذاتية. ويشارك في هذه المرحلة ادارة الموهبة والادارة او القسم الذي سيعمل فيه المتقدم للعمل.

الخطوة السادسة: خضوع المتقدم للوظيفة للفحص الطبي للتاكد من صلاحيته الصحية للعمل، لاثر ذلك على تكلفة الموظف على المنظمة في المستقبل، من حيث التامينات الصحية، وما يتصل بذلك من تكاليف اضافية تترتب على عدم اللياقة الصحية للمتقدم للعمل.

الخطوة السابعة: اتخاذ القرار النهائي بتعيين الاشخاص المناسبين للعمل من بين الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب اولوية نتائجهم. اذ يتضمن قرار التعيين اربع نقاط اساسية هي:

1. اصدار قرار التعيين اذ تتولى عادة الجهة المختصة اصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والمميزات الاخرى.
2. التهيئة المبدئية: يقصد بها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة واهداف المنظمة وسياساتها الرئيسة وعلاقة عمله بها.
3. متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة: سبق القول بان الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل الى السنة، ويبقى خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحطة من قبل رئيسة المباشر.
4. تثبيت الموظف وتمكينه: هنا تنتهي فترة الاختبار ويعين بصروة نهائية، ويتم تمكينه من اداء العمل من خلال منحة الصلاحيات الكاملة وتهيئة الطروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

واخيراً يمكن توضيح هذه الخطوات وبشكل اكثر دقة من خلال الشكل (18) وكما ياتي:



شكل (18) خطوات عملية اختيار الموهبة

ثانيا: العوامل المؤثرة في اختيار الموهبة

هناك مجموعة من العوامل التي من شانها التاثير على نشاط اختيار الموهبة داخل المنظمة بعض هذه العوامل داخلية تتعلق بالمنظمة، والبعض الاخر خارجية تتعلق بالبيئة العامة التي تعمل ضمنها المنظمة، ويمكن تحديد ابرز هذه العوامل بالاتي:

1. الاستراتيجية التنظيمية: تشمل كافة الخطط والإجراءات ومتطلبات عمل المنظمة التي اختارتها لتسير بموجبها، اذ أن أغلب المنظمات التي تركز على استراتيجية الكلفة المنخفضة وتقليلها إلى الحد الأدنى بغية تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في عملياتها نجدها تركز على تهيئة الموارد البشرية الموهوبة والحصول عليها من داخل المنظمة. في حين أن هناك منظمات تتبنى استراتيجية التمايز التي تعتمد في عملياتها على التنويع في المنتجات والأسواق، لذا فإن توجه هكذا منظمات سيكون مركزاً نحو اختيار الموارد البشرية الموهوبة من خارجها.
2. الخصائص البيئية: تتمثل البيئة التنظيمية للمنظمة بكافة المتغيرات المحيطة بها سواء ضمن ما يسمى بالبيئة العامة والمتمثلة بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، أو البيئة الخاصة والتي تسمى بيئة المهمة وهي التي تمثل الأطراف المتعاملة مع المنظمة مباشرةً مثل المالكين والزبائن والمنافسين والمجهزين، وتؤثر جميع هذه العوامل بصورة مباشرة أو غير مباشرة على اختيار الموهبة، وعندما تكون البيئة بسيطة ومستقرة نوعاً ما ومن الممكن معرفة مكوناتها واتجاهاتها، فإن المنظمة ستركز على المصادر الداخلية للموارد البشرية مثل سياسة الاختيار من الداخل والتي تعني إعطاء الفرص للعاملين الحاليين أولاً للحصول على الوظائف الشاغرة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة دوافعهم نحو العمل، أما في حالة عمل المنظمة في بيئة تتصف بعدم الاستقرار فهنا لا بد من إجراء التغييرات في الموارد البشرية الموجودة فعلياً في المنظمة ولابد من السعي للحصول على الموارد البشرية من خارجها وهذه ما تسمى بسياسية الاختيار الخارجي، فالبيئة المتغيرة تؤدي إلى ظهور وظائف متنوعة وجديدة، وهذه الوظائف تتطلب مهارات قد تكون مختلفة عما هو متوافر أو متاح في المنظمة، ويحصل هذا دائماً في ظل التكنولوجيا المتطورة باستمرار وعند تغيير التشريعات والقوانين الخاصة بالاستخدام.

3. **خصائص الوظائف المتوفرة في المنظمة: تسعى المنظمة في الغالب للحصول على الموارد البشرية الموهوبة للوظائف العليا، أي الوظائف التي تتطلب مؤهلات ومهارات عالية من خارج المنظمة، أي تعتمد على سياسة الاختيار الخارجي. أما الوظائف الروتينية والتي لا تتطلب المهارات العالية، فيتم توفير الموارد البشرية لمثل هذه الوظائف من داخل المنظمة، من خلال التنقلات أو الترقيه أو المناوبة الوظيفية.**

ويمكن تحديد مجموعة اخرى من العوامل التي من شانها التاثير على اختيار الموهبة من قبل المنظمة وهي:

- **كلفة اختيار الموهبة.**
- **الوقت المستغرق لختبار الموهبة.**
- **اهتمامات سوق العمل مثل (المهارات والمنصب والحرفة).**
- **تنقل الموهبة والجانب الجغرافي.**
- **القوانين والتشريعات حول التمييز ضد العرق والجنس.**

ثالثا: مشكلات نشاط اختيار الموهبة

يمكن تحديد ابرز المشكلات التي من الممكن ان تواجه ادارة الموهبة عند تنفيذ نشاط اختيار الموهبة بالاتي:

1. **غياب دور ادارة الموهبة في المنظمة وغياب استراتيجية واضحة لها يجعل نشاط الاختيار والتعيين باطر غير واضحة وعشوائية في بعض الاحيان.**
2. **سوء تخطيط الموهبة الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من المواهب ووضع ادارتها امام مسؤولية غير محددة.**
3. **ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها.**

4. غياب او ضعف نشاط استقطاب الموهبة مما ينعكس بتهئية مدخلات غير دقيقة لنشاط الاختيار، وقد يظهر ضعف العملية في جانب الاعلان عن الوظائف او تحديد الاسواق المستهدفة او اسلوب الاستقطاب الذي قد يؤدي الى التحاق افراد غير موهوبين لشغل الوظائف.
5. عدم تكامل انشطة واجراءات اختيار الموهبة، فمن الاخطاء الشائعة في اجراءات الاختيار اعتماد خطوة او عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الاختيار، كان يرفض الفرد في المقابلة الاولية او غيرها من الخطوات، ومثل هذا القرار قد يفوت على المنظمة فرصة الحصول على الموهبة، اذ لم يمنح فرصة المرور خلال جميع اجراءات الاختيار.
6. شكلية فترة التجربة بسبب ضعف المرافقة والمعايشة الميدانية للموهبة التي تم اختيارها بشكل اولي وقد تكون تقارير المعايشة غير واقعية مما يؤثر على قرار التثبيت.
7. اغفال المحددات البيئية القانوينة والاجتماعية مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف.
8. عدم كفاءة الافراد القائمين بنشاط اختيار الموهبة.
9. عدم دعم ادارة المنظمة لنشاط اختيار الموهبة مما يفقدها اهميتها وجدية اداء القائم بادائها.
10. زيادة التكاليف بسبب عدم دقة اجراءات التوضيف واستنفاذها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المواهب المرشحة.

ملخص الفصل

اختيار الموهبة يمثل الاجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ومن ثم اختيار الافراد والتي تحقق الفوائد للمنظمة، وتتجلى اهميته من خلال دوره في مساعدة المنظمة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يساعد المنظمة على تحقيق الاستقرار الوظيفي، اما اهم اهدافه فهي التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل، وإعلام المرشحين وتعريفهم بالعمل والمنظمة التي سيعملون فيها، وتقع مسؤولية تنفيذ هذا النشاط على عاتق ادارة الموهبة في اغلب الاحيان ولكن هناك بعض الظروف التي تتطلب تدخل من الادارة العليا في تنفيذ هذا النشاط، وتمر عملية اختيار الموهبة بسبعة خطوات هي: " استلام طلبات التعيين، وجمع المعلومات عن المتقديمن، وعقد عدد من الاختبارات، واجراء المقابلة، والتاكد من المعلومات المتعلقة بالمتقدمين، اجراء الفحص الطبي، واخيرا اصدار قرار التعيين "، وهناك مجموعة من العوامل التي من شانها التاثير على هذه العملية بعضها داخلية تتعلق بالمنظمة وبالبعض الاخر خارجي يتعلق بالبيئة التي تعمل ضمنها المنظمة، كما تواجه المنظمات عدد من التحديات والمشاكل عند ممارسة نشاط اختيار الموهبة.

اسئلة الفصل

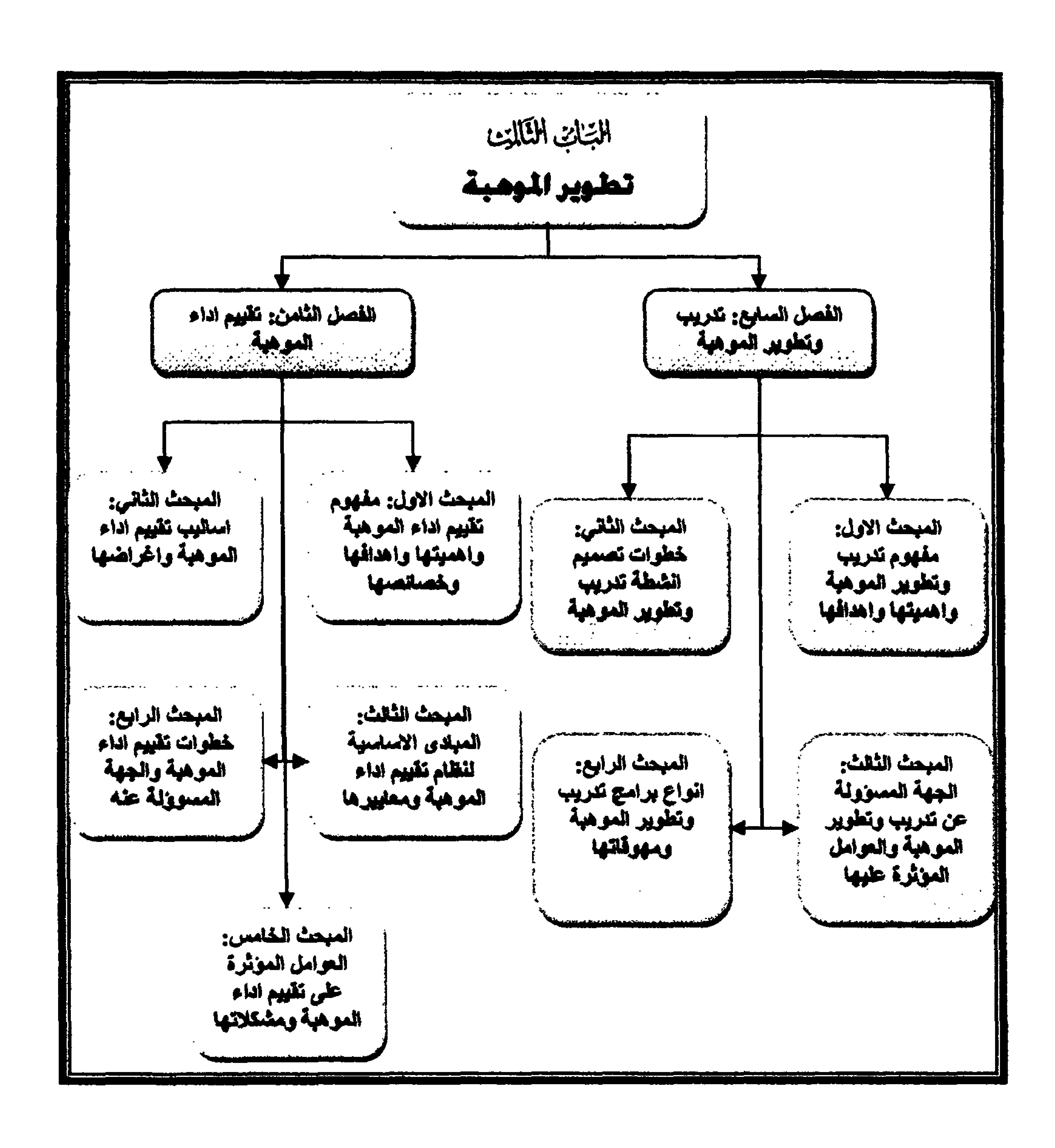
س1: وضح مفهوم اختيار الموهبة، واهمية هذا النشاط في المنظمات المعاصرة.

س2: ما هي الاعتبارات التي يتم في ضوءها تحديد مسؤولية اختيار الموهبة؟

س3: ناقش الخطوات الاساسية لاختيار الموهبة، معززاً اجابتك بالاشكال المناسبة.

س4: ما هي برأيك العوامل التي يمكن ان تؤثر في اختيار الموهبة؟

س5: هناك كثير من المشكلات يمكن ان تواجه ادارة الموهبة عند تنفيذ نشاط اختيار الموهبة، ناقش تلك المشكلات.



الباب الثالث
تطوير الموهبة
الفصل السابع: تدريب وتطوير الموهبة
الفصل الثامن: تقييم اداء الموهبة
المبحث الاول: مفهوم تدريب وتطوير الموهبة واهميتها واهدافها
المبحث الثاني: خطوات تصميم انشطة تدريب وتطوير الموهبة
المبحث الثالث: الجهة المسؤولة عن تدريب وتطوير الموهبة والعوامل المؤثرة عليها
المبحث الرابع: انواع برامج تدريب وتطوير الموهبة ومعوقاتها
المبحث الاول: مفهوم تقييم اداء الموهبة واهميتها واهدافها وخصائصها
المبحث الثاني: اساليب تقييم اداء الموهبة واغراضها
المبحث الثالث: المبادئ الاساسية لنظام تقييم اداء الموهبة ومعاييرها
المبحث الرابع: خطوات تقييم اداء الموهبة والجهة المسؤولة عنه
المبحث الخامس: العوامل المؤثرة على تقييم اداء الموهبة ومشكلاتها

الفصل السابع

اختيار الموهبة

1. مفهوم تدريب وتطوير الموهبة
2. اهمية تدريب وتطوير الموهبة
3. اهداف تدريب وتطوير الموهبة
4. خطوات تصميم انشطة تدريب وتطوير الموهبة الفعالة
5. الجهة المسؤوله عن تدريب وتطوير الموهبة
6. العوامل المؤثر على تدريب وتطوير الموهبة
7. انواع برامج تدريب وتطوير الموهبة
8. معوقات تدريب وتطوير الموهبة

7

أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل الى التعرف على مفهوم تدريب وتطوير الموهبة في المنظمات المعاصرة، وتحديد اهميتة والاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال ذلك، فضلاً عن تسليط الضوء على اهم الخطوات التي تمر بها عملية تدريب وتطوير الموهبة، وتحديد الجهة المسؤولة عن هذا النشاط، واهم العوامل التي من شانها التاثير عليه، كما سيحاول الفصل التعرف على بعض انواع البرامج التدريبية المتعمدة في تطوير الموهبة، واهم المشكلات التي من الممكن ان تعيق هذا النشاط.

7

الفصل السابع

تدريب وتطوير الموهبة

يشكل المورد البشري أحد الموارد الأساسية التي تلعب دور مهم في نجاح المنظمات الحديثة وبغض النظر عن حجمها او طبيعة نشاطها، اذ تواجه هذه المنظمات مشكلات متعددة في الحصول على المهارات والمعارف والمقدرات النادرة اللازمة لتحقيق أهدافها، ويجب عليها بذل المزيد من الجهود للحصول عليها داخلياً، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب وتطوير الموهبة المتاحة لديها، اذ يعد التدريب والتطوير من الانشطة الاساسية لادارة الموهبة التي يتم استخدامها لتغير سلوك الموارد البشرية باتجاه تنمية و تطوير أهداف المنظمة حاضراً ومستقبلاً، فضلاً عن دورها في تزويد الخبراء والمديرين بالمهارات التي يحتاجون إليها للقيام بأعمالهم، كما يعد تدريب وتطوير الموهبة جزءاً من حل العديد من المشكلات التي تواجه المنظمات في عملياتها اليومية عن طريق إحداث تغيرات في هيكل الوظيفة وإجراء تعديلات على ظروف العمل، ويتضمن هذا الفصل اربعة مباحث:

المبحث الاول

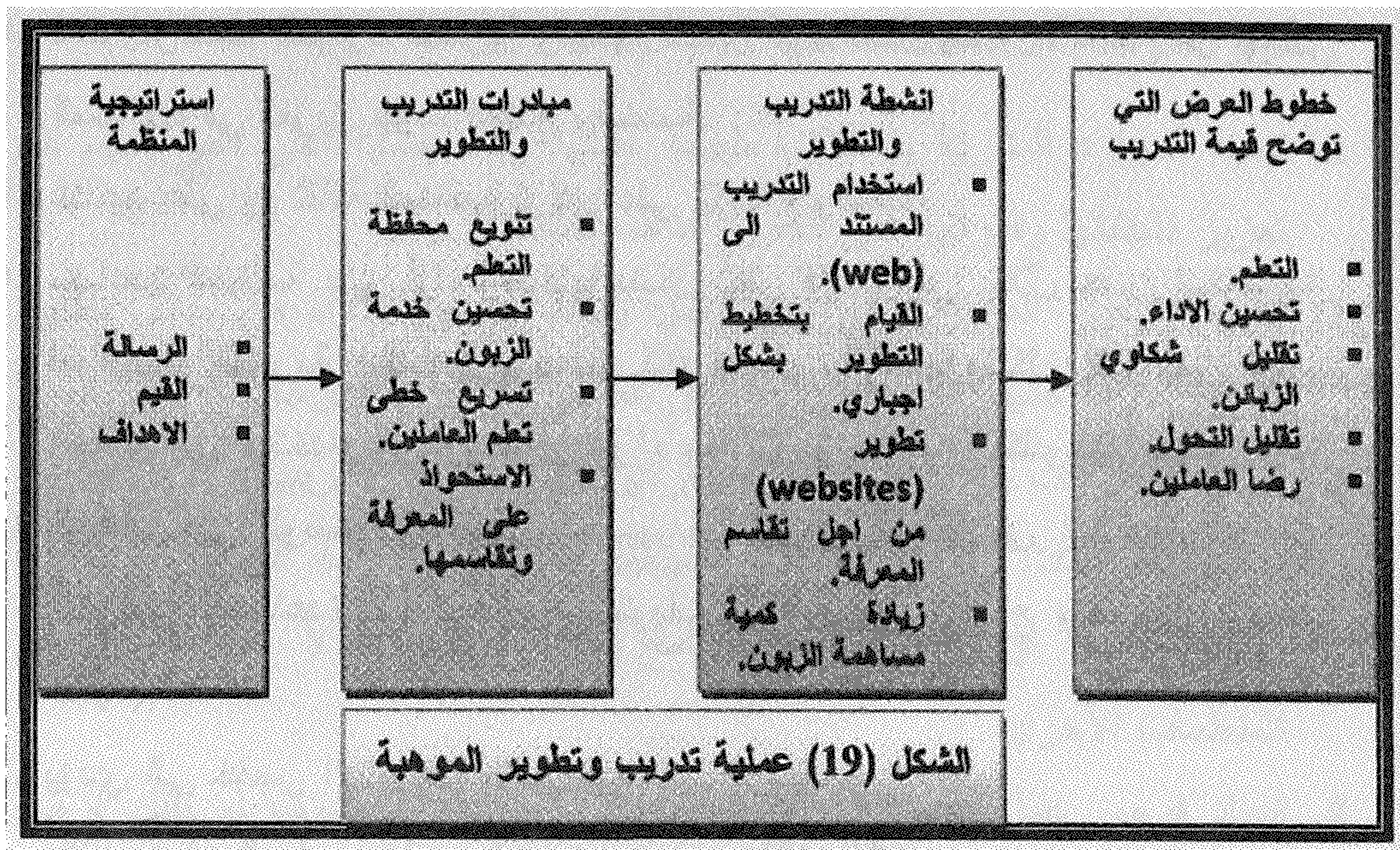
مفهوم تدريب وتطوير الموهبة واهميتها واهدافها

اولا: مفهوم تدريب وتطوير الموهبة

تركز إدارة الموهبة على الوظيفة التطويرية من أجل عكس غايات المنظمة للعاملين الجدد وتطوير انتاجيتهم بشكل مثالي، ويتم ذلك عن طريق برامج التدريب والتطوير بعد ان يتم تكييف الموهبة مع البيئة المحيطة بها، كما يجب ربط هذه البرامج بالإجراءات التنظيمية، ليغرس في السياق الثقافي بشكل يعود بفوائد تراكمية وجماعية، وان التدريب والتطوير يكون المسؤول عن ارشاد الموارد البشرية ومساعدتها في المفاضلة بين الخيارات المتاحة امامهم وتوجيههم في ايجاد الاساليب

المناسبة لتحقيق اهدافهم، ويعد الدليل العلمي في تحديد نشاطات ادارة الموهبة من حيث الكم والنوع، ويولي اهتماماً خاصاً بالموارد البشرية الموهوبة حالياً ومستقبلاً، ان قرار تدريب وتطوير الموهبة يركز على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة قدرات واداء الموارد البشرية، كما يشكل تدريب وتطوير الموهبة عنصر مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية و تطوير مهاراتها ليصبحوا أكثر استعداد لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم، فهو يشتمل على برامج وخطط تخص الإدارات وتزيد من كفاءة تحقيق الأهداف على مستوى المنظمة، ومما تقدم نلاحظ أن الموارد البشرية هي أثمن ما تمتلكه أية منظمة وان المهارات اللازمة لإدارة وتطوير تلك الموارد ينبغي تحديثها باستمرار من خلال برامج التدريب والتعليم المستمر وتبادل الأفكار وإدماجهم في الأعمال المهمة كالتخطيط الاستراتيجي أو تصميم البرامج مما يشجعهم لتطوير أدائهم. ويمكن تعريف تطوير الموهبة بانه: " عملية اكتساب المعارف والمهارات وانواع السلوك والتي تحسن قابلية الموارد البشرية لغرض تلبية التحديات التي تواجه المنظمات الحالية والمستقبلية "، اذ ان تحسين كفاءة الافراد يعد هدفا صالحاً، اذ يجب إن يمتلكوا طاقات وقدرات ترفع من قيمتهم ويصبحوا أكثر فاعلية في وظائفهم وتزداد إمكاناتهم في تحمل مسؤوليات اكبر، كما عرفه بانه:" تطبيق منظم بعيد الأمد للمعارف والعلوم السلوكية لتطوير فاعلية المنظمة وقدرات مواردها البشرية بهدف تحقيق المواءمة بين اهتمامات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية وفرص النمو للمنظمة "، وهو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالي. ويعد التدريب والتطوير بمثابة توجيه يساعد الموارد البشرية الموهوبة في الحصول على المهارات والقابليات التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل، وبذات الاتجاه عرف بانه: " عملية منظمية مستمرة محورها الفرد في مجملة، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة، سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد

والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع ككل "، كما عرف بانه: "إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويدهُ بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع كفاءة الإنتاجية وتحسين ادائه في المنظمة " ويمكن توضيح عملية تدريب وتطوير الموهبة في المنظمات الحديثة من خلال الشكل (19):



الشكل (19) عملية تدريب وتطوير الموهبة

ثانياً: اهمية تدريب وتطوير الموهبة

لقد اكدت العديد من المنظمات الحديثة أهمية المورد البشري كمحدد للكفاءة والإنتاجية فيها، ومن هنا برزت أهمية الجهود التدريبية والتطويرية في تكوين وتطوير المواهب القادرة على الاستخدام السليم لباقي عناصر الإنتاج الأخرى، اذ إن المنظمات تنفق على برامج التدريب والتطوير ما بين (10 – 25%) من ميزانيتها، كما أن استراتيجية تدريب وتطوير الموهبة هي التي تقود إلى تحديد اتجاهات استراتيجيات أخرى، ويمكن تحديد اهمية تدريب وتطوير الموهبة في المنظمات المعاصرة من خلال النقاط الاتية:

1. المساهمة في إكساب الموارد البشرية الولاء الراسخ والقناعة في الوظيفة والقدرة على التحرك في جميع الاتجاهات.
2. التاكد من إن الموارد البشرية تمتلك المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكلنوجيا الجديدة.
3. زيادة معرفة الموارد االبشرية بالثقافة والمنافسة الخارجية.
4. دعم ادراكات الموارد البشرية وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة من خلال المساعدة في تعزيز جودة المنتج والخدمة.
5. التاكيد على إن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم.
6. مساعدة المنظمة على أداء وظيفتها بشكل أكثر فاعلية من خلال حسن استعمالها لمواردها البشرية والمادية وجعلها قادرة على الإنتاج بشكل اكبر من دون الحاجة إلى استخدام أفراد جدد أو شراء معدات أو استعمال تكلنوجيا جديدة.
7. الحفاظ على الوضع التنافسي وتحسين الإنتاجية، انطلاقاً من استخدام البرامج التدريبية للمساعدة في تحقيق المستويات العالية من الإنتاج وبمرونة وجوده عالية.
8. يؤدي إلى خفض الإشراف وتقليل الحلقات الرقابية.
9. يقلل دوران العمل ويخفض الغياب ويزيد معدلات الإنتاج.
10. ترسيخ وسائل الأمن الصناعي اللازمة في المنظمة.
11. يوطد العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية داخل المنظمة.

ثالثاً: أهداف تدريب وتطوير الموهبة

تعد أهداف تدريب وتطوير الموهبة هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها وهى نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب فإذا تمكنت المنظمة من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعد تحقيقا لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف، ولا يمكن لأحد اليوم أن يتعلم كل ما سوف يحتاج إليه في مجاله المهني فبغض النظر عما

نمارسه من عمل فإن هذا العمل يتغير مع الزمن، والتي نحتاج من خلالها إلى التدريب لتنمية مهارات المتدربين وتغيير اتجاهاتهم ونظرتهم عن طبيعة دورهم وعن عملهم والمنظمات التي يعملون بها. وبهذا يعد تدريب وتطوير الموهبة هدفا بحد ذاته عندما يكون موجها لتطوير القدرات الفردية وتنميتها، كما يمكن عدّه وسيلة عندما يكون مطلبا أو شرطا من شروط ترقية الموظف أو مكافأته، ولتدريب وتطوير الموهبة أهداف مختلفة منها:

1. تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة عملها وتخصصها على نحو يسهم في تعزيز فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.
2. إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل بهدف تحسين الأداء من خلال تطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل معيار المقياس المثالي (المقارنة المرجعية).
3. تبادل المعلومات والخبرات بين المشاركين في البرامج التدريبية والاستفادة من برامج المنظمات الأخرى وكيفية تطبيقهم للمفاهيم الإدارية الحديثة ومجالات الاستفادة منها أو الإحجام عن البرامج التي لم تلقى قبولاً عند تطبيقها في المنظمات الأخرى.
4. إيجاد فرص عمل جديدة في التدريب على استخدام الحاسوب لم يقلل فرص العمل كما كان يعتقد البعض بل أوجد فرص عمل جديدة لم تكن معروفة سابقا.

ومن جهة اخرى يمكن تقسيم اهداف تدريب وتطوير الموهبة الى ثلاثة اهداف اساسية هي:

1. أهداف تقليدية: وتتضمن أهدافا معروفة مثل تدريب الموارد البشرية الجديدة، وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها، وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة فيها، كما تشمل تزويد بعض الموارد البشرية بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرائقه وفي القوانين والأنظمة أو عند أجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

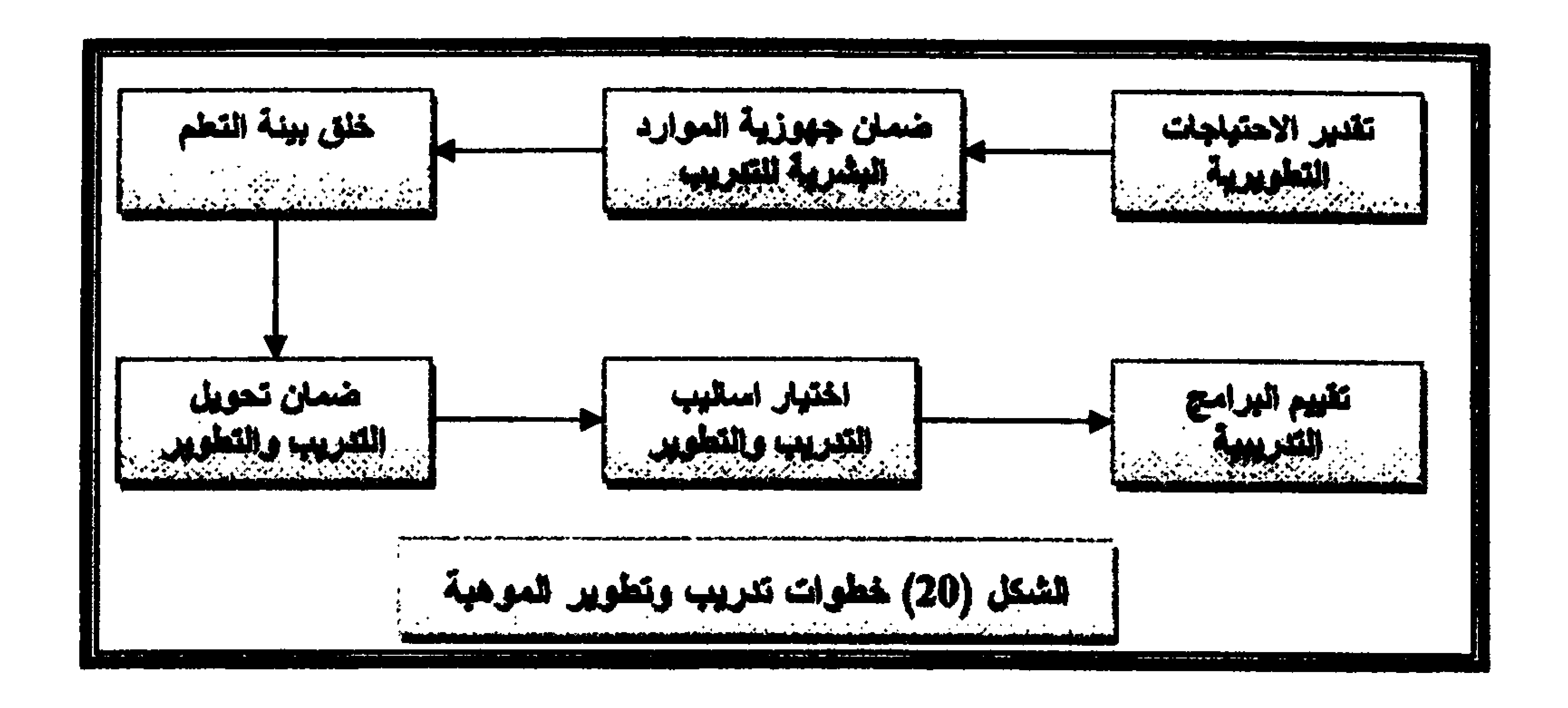
2. أهداف حل المشكلات: تتجه هذه الأهداف بالدرجة الأولى نحو حلول مشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق تدريب وتطوير مواردها البشرية، ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات واستخدام أساليب علمية متطورة، ولا تكون المشكلات واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية، بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل، وأجراء المقارنات، واختيار البديل الامثل لحل المشكلات، وقد تظهر أعراض المشكلة على شكل انخفاض العمل وقد تؤدي جميعها إلى انحراف عن معدلات الإنجاز المخططة.

3. أهداف أبداعية: تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية والتطويرية وترمي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدامات علمية متطورة، وعناصر مميزة وقادرة تتمتع بحس أخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي تعمل فيها، اذ كلما كانت مجالات العمل جديدة أو ابتكارية فان البرامج التقليدية وبرامج حل المشكلات لا تفي بأغراض تحقيق الأهداف في هذا المستوى بل يتطلب ذلك ارتقاء بالبرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.

المبحث الثاني

خطوات تصميم انشطة تدريب وتطوير الموهبة الفعالة

ان السمة الاساسية لانشطة تدريب وتطوير الموهبة هي المساهمة في تنافسية المنظمة، وتتالف عملية تصميم انشطة تدريب وتطور الموهبة من عدد من الخطوات يمكن توضيحها من خلال الشكل (20):



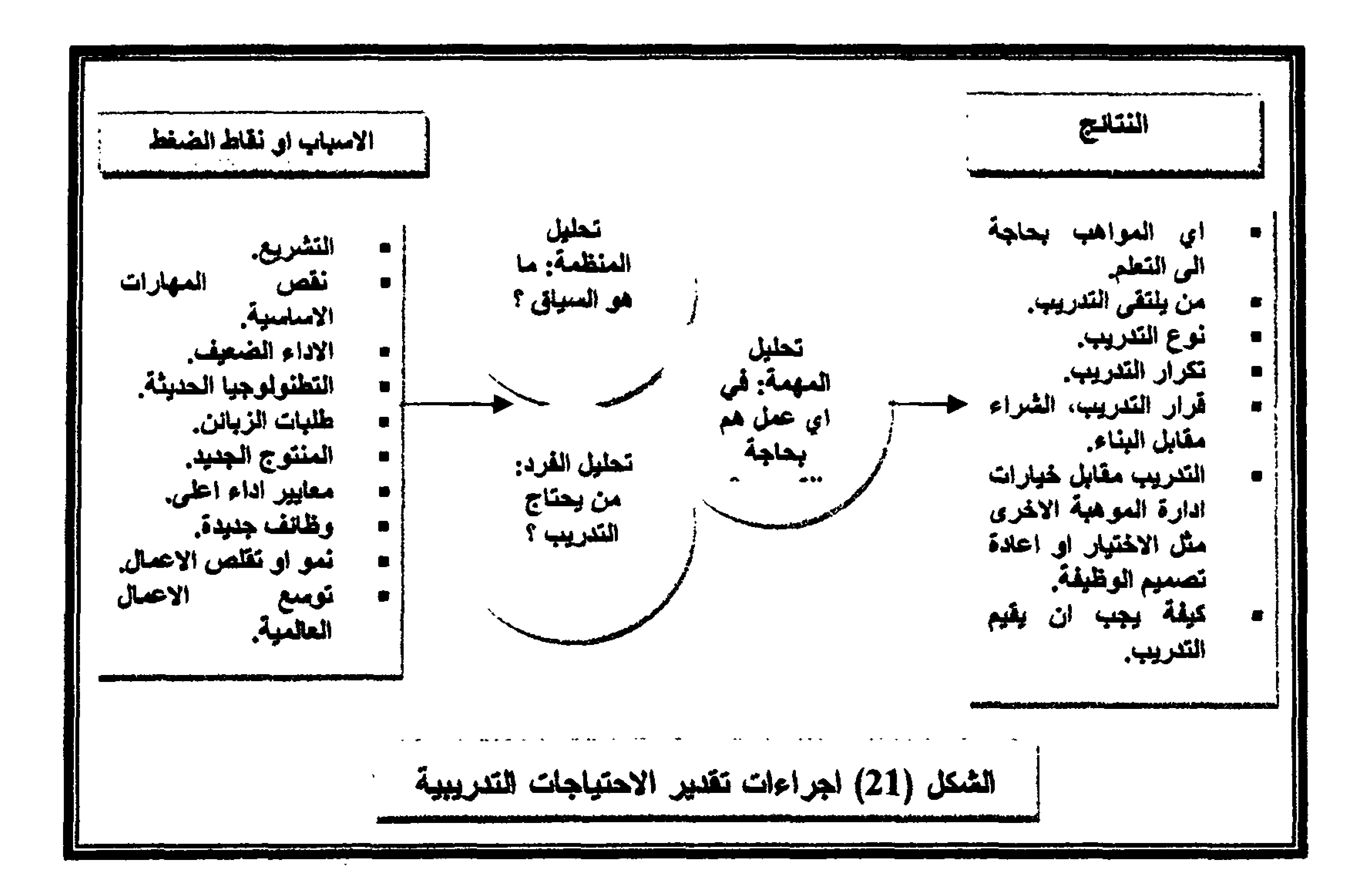
الشكل (20) خطوات تدريب وتطوير الموهبة

وفيما يلي توضيح مفصل لكل خطوة من هذه الخطوات:

الخطوة الاولى: تقدير الاحتياجات التطويرية: تشير هذه المرحلة الى العملية المستخدمة في تحديد ما اذا كان التدريب والتطوير ضرورياً، اذ يمكن من خلال الشكل (21) توضيح اهم الاسباب والنتائج عن تقدير الاحتياجات التطويرية، اذ يتبين ان هناك العديد من نقاط الضعف والتي تعد مشكلات تعاني منها المنظمات وتفرض بالتالي ضغوط لتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية، ويستلزم تقدير الاحتياجات التدريبية والتطويرية وعلى نحو نموذجي القيام بعدد من التحليلات على مستوى المنظمة والافراد والمهمة وكالآتي:

1. التحليل المنظمي: اذ يهتم التحليل المنظمي بالسياق الذي سوف يحدث فيه التدريب والتطوير للموهبة، اي بعبارة اخرى تحديد ملائمة الاعمال للتدريب والتطوير، وضمن استراتيجية المنظمة فان مواردها ستكون متاحة من اجل التدريب وتطوير الموهبة لديها، فضلاً عن دعم المدراء والنظراء لهذه الانشطة.
2. تحليل الافراد: ويساعد هذا التحليل في تحديد من يحتاج التدريب والتطوير، اذ يتطلب تحليل الفرد تحديد ماذا كانت الاخفاقات في الاداء ناجموة عم نقص في المعارف والمهارات والمقدرات، وكذلك تحديد من يحتاج للتطوير، فضلاً عن تحديد جهوزية الموارد البشرية للتطور.

3. تحليل المهمة: اي تحديد المهام والمعرفة والمهارات والسلوكيات التي تكون بحاجة الى ان يتم التاكيد عليها في البرامج التدريبية والتطويرية.



الشكل (21) اجراءات تقدير الاحتياجات التدريبية

الخطوة الثانية: ضمان جهوزية الموارد البشرية للتدريب والتطوير: ان الخطوة الثانية في تصميم البرنامج التدريبي والتطويري هي تقييم ما اذا كان العاملين مستعدون للتعلم، والاستعداد يشير الى ان تملك الموارد البشرية السمات الشخصية مثل القدرة، والاتجاهات، والمعتقدات، والدافعية، الضرورية لتعلم محتوى البرنامج التدريبي والتطويري وتطبيقة على الوظيفة و بيئة العمل التي سوف تسهل التعلم ولا تتداخل مع الاداء.ويمكن تحديد اهم العوامل التي من شانها التاثير على جهوزية الموارد البشرية للتطوير بالاتي:

1. القناعة الذاتية: وهي عبارة عن ايمان الموارد البشرية ان باستطاعتهم تعلم محتوى البرامج التدريبية والتطويرية، ويمكن تعزيز القناعة الذاتية للموارد

البشرية من خلال السماح لهم بمعرفة ان الغرض من التدريب هو محاولة تحسين الاداء، وتوفير قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالبرامج التدريبية.

2. فهم منافع ونتائج برامج التدريب و التطوير: ان دافعية الموارد البشرية للتعلم من الممكن ان تعزز من خلال ربطها بالمنافع المحتملة بالوظيفة وبالمنافع الشخصية ومنافع المهنة التي قد يحصلون عليها كنتيجة لحضورهم برامج تدريب وتطوير الموهبة.
3. ادراك احتياجات التدريب ومنافع المهنة والاهداف: حتى تكون الموارد البشرية محفزة على التعلم في برامج التدريب والتطوير فانه يحب عليهم ادراك نقاط القوة والضعف في مهاراتهم وادارك الربط بين برامج تدريب وتطوير الموهبة وتحسين نقاط الضعف في ادائهم.
4. سمات بيئة العمل: ان ادراكات الموارد البشرية لاثنين من سمات بيئة العمل المتمثلة بـــ"القيود الاتجاهية، والدعم الاجتماعي " تعد محددات حاسمة للدافعية على التعلم، اذ تتضمن القيود الاتجاهية النقص في كل من الادوات والمعدات والموارد والتجهيزات ودعم الميزانية والوقت الملائم للتدريب والتطوير، في حين يشير الدعم الاجتماعي الى رغبة المدراء والنظراء في توفير التغذية العكسية والتعزيز للمتدربين.
5. المهارات الاساسية: ان دافعية الموارد البشرية للتعلم في انشطة التدريب والتطوير قد تتأثر بالدرجة التي تمتلك فيها الموارد البشرية المهارات الاساسية كالمقدرة الادراكية ومهارات القراء والكتابة والمهارات المطلوبة لفهم محتوى هذه البرامج.

الخطوة الثالثة: خلق بيئة التعلم: هي عبارة عن تعلم السلوك بشكل دائم، اذ انه ولاجل اكتساب الموارد البشرية للمعرفة والمهارات في برامج التدريب والتطوير وتطبيق هذه المعلومات في وظائفهم فان التدريب والتطوير يجب ان تتضمن مبادئ

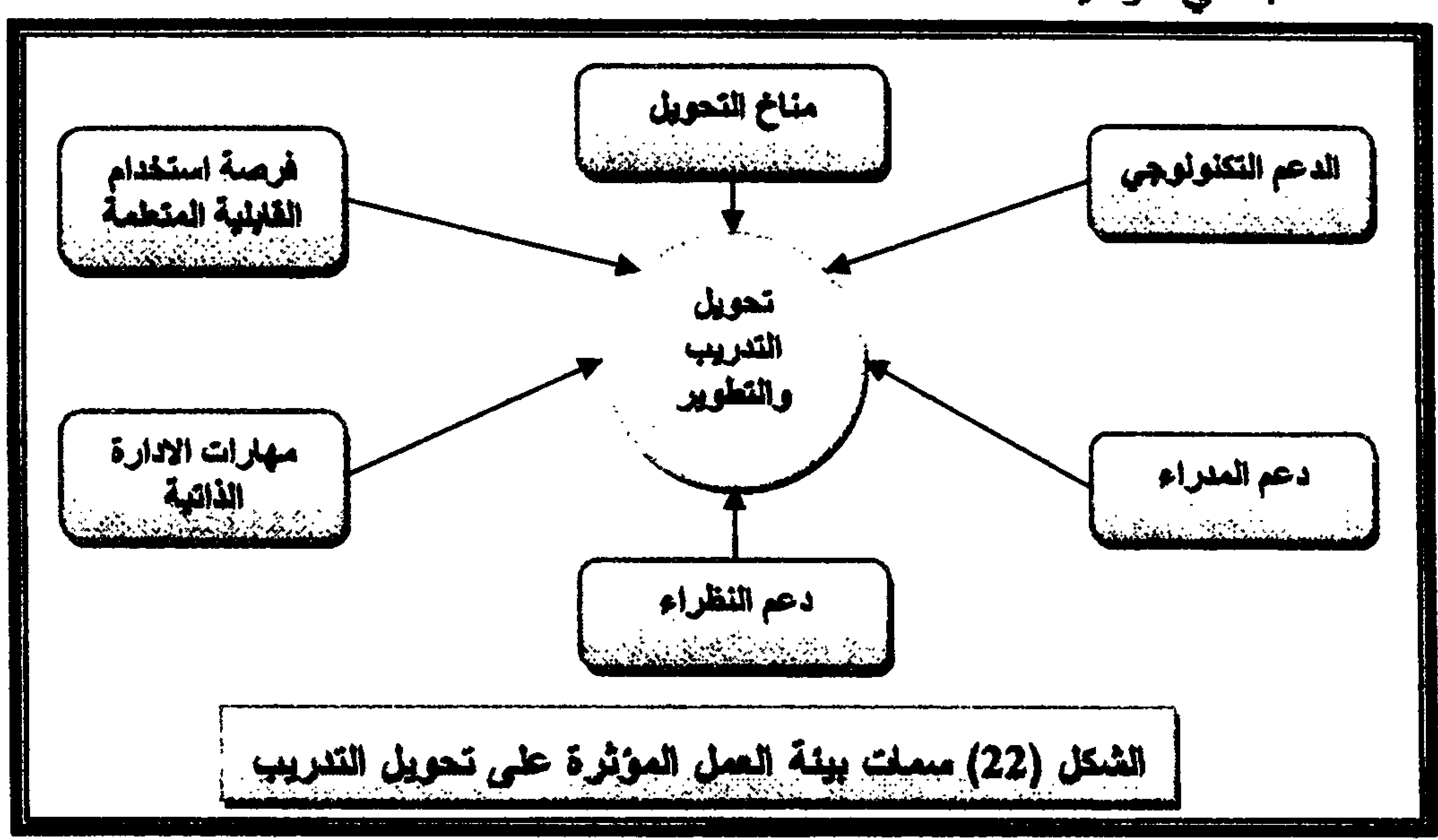
محددة للتعلم، فقد حدد علماء النفس الصناعيين والتربويين واخصائي التصميم الارشادي عدة شروط للتعلم الافضل للموارد البشرية وهي:

1. حاجة الموارد البشرية الىمعرفة لماذا يجب ان يتعلموا.
2. حاجة الموارد البشرية لمحتوى تدريب وتطوير مؤثر.
3. حاجة الموارد البشرية الى اكتساب الفرص.
4. حاجة الموارد البشرية الى تغذية عكسية.
5. تتعلم الموارد البشرية من خلال المراقبة والتجربة والتفاعل مع الاخرين.
6. حاجة الموارد البشرية الى ايداع محتوى البرامج التدريبية والتطويرية في الذاكرة.
7. حاجة الموارد البشرية الى برنامج تدريب وتطوير مرتبة ومنسقة بشكل صحيح.

الخطوة الرابعة: ضمان تحويل محتوى البرامج التدريبية والتطويرية الى الوظيفة: تشير هذه الخطوة الى استخدام المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تم تعلمها في التدريب في الوظيفة، ويمكن تحديد اهم سمات بيئة العمل التي من شانها التاثير على تحويل محتوى البرامج التدريبية والتطويرية بالاتي:

1. مناخ التحويل: يشير الى ادراكات الموارد البشرية فيما يخص التنوع الواسع لسمات بيئة العمل التي تسهل او تعيق استخدام المهارات او السلوكيات التي تم التدريب عليها في الوظيفة.
2. دعم المدراء: يشير دعم المدراء الى الدرجة التي يقوم فيها المدراء بالتاكيد على اهمية حضور البرامج التدريبية والتطويرية، والتشديد على تطبيق محتوى هذه البرامج في الوظيفة.
3. دعم النظراء: ويقصد هنا ان يعمل النظراء على تزويد المتدريبن بالنصحية ومناقشتهم حول كيفية استخدام المقدرات والمعارف والمهارت المكتسيبة من البرامج الترديبية في الوظيفة.

4. فرصة استخدام القابليات المتعلمة: وتشير الى المدى الذي يكون فيه المتدربين قد زودوا او انهم وبشكل نشيط يبحثون عن التجربة مع المعرفة والمهارات والسلوكيات المتعلمة حديثا من خلال برنامج التدريب والتطوير.
5. الدعم التكنولوجي: وهي عبارة عن تطبيقات الحاسوب التي بامكانها ان توفر وكما هو مطلوب تدريب المهارات والدخول الى المعلومات ونصائح الخبراء، ويمكن استخدامها في تعزيز تحويل التدريب من خلال منح المتدربين مصدر معلومات الالكتروني والذي يستطيعون الاشارة اليه بحسب الحاجة التي يقومون من خلالها بتطبيق المقدرات المكتسبة في الوظيفة.
6. مهارات الادارة الذاتية: يجب على برامج التدريب والتطوير ان تهيئ الموارد البشرية للادارة الذاتية من خلال استخدامهم للمهارات والسلوكيات والمعارف المكتسبة في الوظيفة.

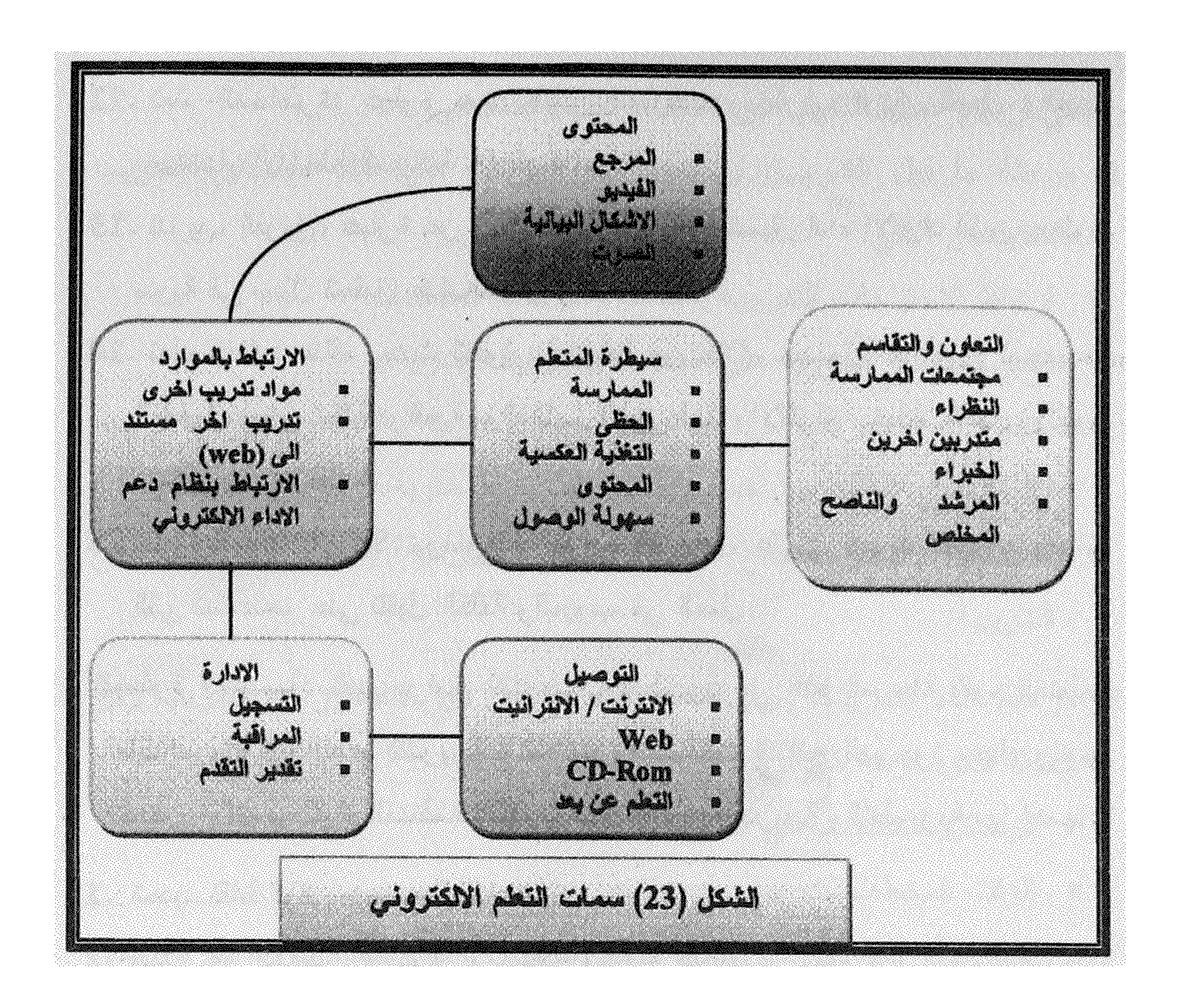


الشكل (22) سمات بيئة العمل المؤثرة على تحويل التدريب

الخطوة الخامسة: اختيار اساليب التدريب: بامكان المنظمات استخدام عدد من الاساليب في تدريب وتطوير الموهبة المتاحة لديها، ويمكن ان تكون هذه الاساليب تقليدية لا تتطلب التكنولوجيا في تطبيقها، ويمكن ان تكون حديثة تعتمد على

التكنولوجيا في تطبقها، كما يمكن للمنظمات ان تعتمد على المصادر الداخلية في تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية، ويمكن ان تعمد على المصادر الخارجية، ويمكن تحديد اهم اساليب تطوير وتدريب الموهبة بالاتي:

1. اساليب التقدير: تشير اساليب التقدير الى الاساليب التي من خلالها يكون المتدربين مستلمين سلبيين للمعلومات وتتضمن اساليب التقديم والارشادات التقليدية للصف والتعلم عن بعد.
2. التعلم الموجه ذاتيا: يشير الى امتلاك الموارد البشرية القدرة على تحمل المسؤولية في جميع نواحي التعلم عندما تكون منتظمة.
3. التلمذة: هي عبارة عن اسلوب تدريب ودراسة العمل في كل من التدريب في الوظيفة والتدريب الصفي.
4. المحاكاة: هو اسلوب تدريبي يمثل اتجاه الحياة الواقعية مع قرارات المتدربين التي تسفر عن نتائج تعكس ما سيحصل لو كان المتدرب في الوظيفة.
5. العاب الاعمال والحالات الدراسية: ان الحالات التي يدرس فيها المتدربين ويناقشون الحالات الدراسية و العاب الاعمال، بحيث يتطلب من المتدربين جمع المعلومات وتحليها ومن ثم اتخاذ القرارات.
6. نمذجة السلوك: تعد نمذجة السلوك واحدة من التقنيات الاكثر فاعلية لتعليم المهارات الشخصية، فكل جلسة تدريب تدوم وعلى نحو نموذجي لاربع ساعات تركز على مهارة شخصية واحدة.
7. الفيديو التفاعلي: يقوم الفيديو التفاعلي بتوحيد مزايا الفيديو والارشادات المستندة الى الحاسوب، اذ يوفر توفير الارشادات واحدة تلو الاخرى للمتدربين عبر الحاسوب الشخصي.
8. التعلم الالكتروني: يشير التعلم الالكتروني او التعلم عبر الانترنت الى ارشاد وايصال التدريب من الحاسوب عبر الانترنت او الشبكات الداخلية للمنظمة، ويمكن تحديد اهم سمات التعلم الالكتروني من خلال الشكل (23):



الشكل (23) سمات التعلم الالكتروني

9. **التعلم الممزوج:** يعمل التعلم الممزوج على توحيد التعلم عبر الانترنت والارشاد وجها لوجه واساليب اخرى لتوزيع محتوى التعلم وارشادات التعلم.
10. **بوابات التعلم:** وهي مراكز تعلم مستندة الى الانترنت او على (websites) تقوم بتوفير الصفقات التجارية عبر التجارة الالكترونية، والدخول الى فصول التدريب والتطوير والخدمات ومجتمعات التعلم عبر الانترنت من عدة مصادر.
11. **اساليب بناء المجموعة:** هي عبارة عن اساليب تدريب وتطوير مصممة لتحسين فعالية الفريق او المجموعة، اذ يقوم المتدربين في هذه المجموعات بتقاسم الافكار والتجارب وبناء هوية المجموعة وفهم ديناميكة العلاقات الشخصية والحصول على معرفة بنقاط قوتهم وضعفهم ونفس الشيء بالنسبة لزملاء العمل.

12. تعلم المخاطرة: عبارة عن تطوير مهارات ومعارف فريق العمل والقيادة باستخدام الانشطة المهيكلة خارجياً.
13. تدريب الفريق: عبارة عن الانشطة الهادفة الى تنسيق اداء الافراد الذين يعملون سوية في سبيل تحقيق هدف مشترك.
14. تعلم الفعل: هناك يحدث تطوير الموهبة من خلال حصول الفريق او مجموعة العمل على مشكلة واقعية والعمل على حلها والالتزام بخطة العمل وتكون مسؤولة عن تنفيذها.
15. تدريب Six Sigma: برنامج تدريب فعال يعمل على تزويد العاملين بالادوات التي تساعدهم على تقليل الكلفة والعيوب في العمل.

الخطوة السادسة: تقييم برامج التدريب والتطوير: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بالتاكد من ان البرامج التدريبية والتطوير قد حققت النتائج المرجوة منها، وتوجد عدد من الاسباب لقيام المنظمة لتقييم نتائج البرامج التدريبية والتطويرية بها اهمها:

1. تحديد نقاط قوة وضعف البرنامج.
2. تقدير ما اذا كان محتوى ومنظمة وادارة البرنامج تسهم في التعلم واستخدام المحتوى في الوظيفة.
3. تحديد اي من المواهب قد انتفعت بالشكل الاكبر او الاقل من البرنامج.
4. جمع بيانات التسويق من خلال سؤال المساهمين ما اذا كانوا سينصحون الاخرين بالبرنامج.
5. تحديد الكلف والمنافع المالية للبرنامج.
6. مقارنة كلف ومنافع التدريب بالاستثمارات غير التدريبية.
7. مقارنة كلف ومنافع برامج التدريب والتطوير المختلفة لاختيار البرنامج الافضل.

وينبغي ان تتم عملية التقييم على ثلاثة مراحل رئيسة هي:

1. مرحلة ما قبل التدريب: وتشتمل هذه المرحلة على قيام اخصائي التدريب بالتاكيد من الاتي:
   - ارتباط الاحتياجات التدريبية باهداف وسياسات المنظمة.
   - التنبؤ بعائدات التدريب على المنظمة والموارد البشرية.
   - تقييم تصميم البرامج من حيث المناهج والاسلوب والمواد والفترات الزمنية والموقع ونوع المدربين حسب الاختصاصات المطلوبة.
   - التاكد من توافر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية.

2. مرحلة اثناء التدريب: يتولى المقيم التحري عن سير تنفيذ برامج التدريب وفق الخطة الموضوعة كالتالي:
   - الوسائل المستخدمة في التدريب.
   - الوقت المخطط للتدريب.
   - تقييم اداء المدرب من خلال قياس تحصيل واداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التدريبية.

3. مرحلة ما بعد التدريب: تهدف هذه المرحلة الى قياس اثر التدريب على اداء وسلوك المتدربين بعد تنفيذ التدريب المخطط، وهناك اجماع من العديد من الباحثين على ان التقييم ينبغي ان يتركز على خمسة مجالات هي: " ردود فعل المتدربين، والتعلم، والسلوك، والتكلفة، والعائد".

المبحث الثالث

الجهة المسؤولة عن تدريب وتطوير الموهبة والعوامل المؤثرة فيها

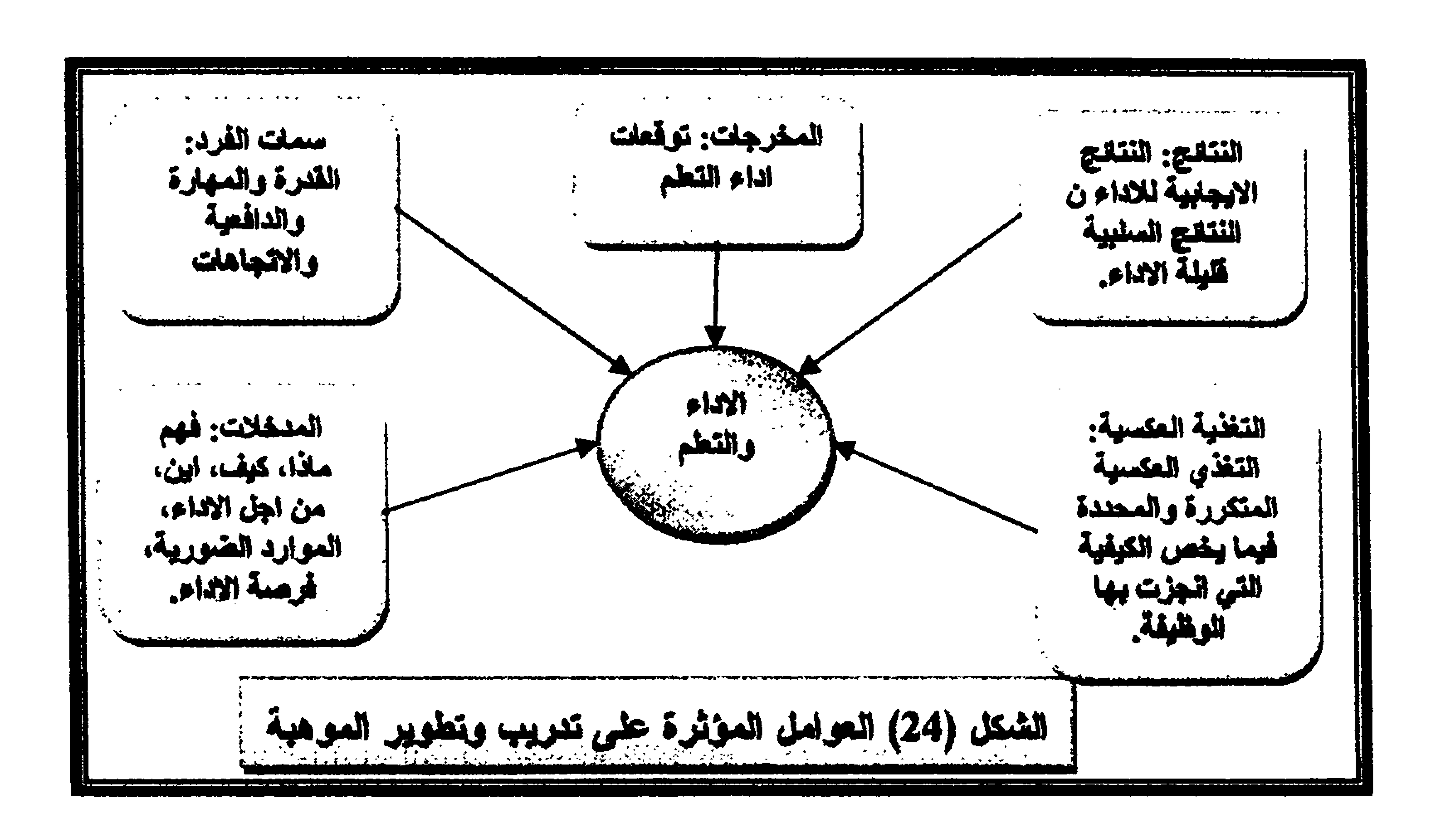
اولا: الجهة المسؤوله عن تدريب وتطوير الموهبة

تختلف الجهة المسؤوله عن تدريب وتطوير الموهبة باختلاف المنظمات وطبيعة عملها، وعلى ذلك تتعد اشكال التنظيم المسؤولة عن عملية تدريب وتطوير الموهبة، ففي بعض المنظمات نجد ان المسؤول عن عملية التطوير اولا واخيرا هم الرؤساء المباشرين، اذ يتولى هؤلاء تطوير مرؤوسيهم ومعالجة مشاكل العمل اولا باول، والواقع ان الرئيس المباشر اقدر على تلمس مواطن القوة والضعف لدى مرووسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج الى تقويته وتدعيمه بما يكفل رفع كفايتهم الانتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرووسيهم يمكنهم معرفة الذين هم بحاجة الى برامج تطويرية، ونوع هذه البرامج وموضوعاتها وان الرؤساء الاداريين المباشرين مسؤولين عن تنمية مقدرات وكفايات مرؤوسيهم، الا ان ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه التطويرية يعني بالضرورة ان كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهده المهمة الا ان الواقع قد يشير احياناً الى خلاف ذلك، اذ ان بعضهم قد لا يدرك اهمية التطوير، هذا فضلاً عن ان هذا الاسلوب يفترض ان الرئيس المباشر قادر على تعليم وتوجيه مرؤوسيه، ثم اخيرا قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التطوير عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم. وقد تعهد ادارة المنظمة للرئيس المباشر بمهمة التطوير على ان تنشا وظيفة اخصائي التطوير في المنظمة ويكون تابعا لادارة الموهبة، وتكون مهمته تقديم كافة انواع المعرفة التي يطلباها الرؤساء الاداريين او المشرفين، ويقوم الاخصائي بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف على الاحتياجات ومن ناحية اخرى فان اخصائي التطوير يكون مسؤلا عن الاشراف على تنفيذ برامج تطوير الموهبة، وعن تقييمها والعمل

على تطويرها بصفة مستمرة الى جانب معاونته للرؤساء الاداريين في تتبع هذه البرامج للتاكد من استفادة المتدربين مما اكتسبوه من معارف وقدرات، كذلك تقع على مسؤوليته نشر الوعي التطويري في المنظمة والتركيز على فائدة رفع كفاية العاملين الانتاجية، وقد تنشئ المنظمات الكبيرة ادارة او مركز للتطوير يتولى اعداد كافة البرامج التطويرية التي تكفل الوفاء باحتياجات المنظمة او تلك التي يطلب منهم اعدادها، ولا شك ان هذا يضمن ان يتم تطوير الموهبة ضمن الاحتياجات المطلوبة والمناسبة بحسب احتياجات العمل.

ثانيا: العوامل المؤثرة في تدريب وتطوير الموهبة

هناك العديد من العوامل التي من شانها التاثير على مدى استفادة الموهبة من البرامج التدريبية والتطويرية وانعكاس ذلك في ادائها، فبعض هذه العوامل تتعلق بالموارد البشرية نفسها، والبعض الاخر يتعلق بالمنظمة او ببيئة التدريب، ويمكن تحديد ابرز هذه العوامل من خلال الشكل الاتي:



الشكل (24) العوامل المؤثرة على تدريب وتطوير الموهبة

المبحث الرابع

انواع برامج تدريب وتطوير الموهبة ومعوقاتها

اولا: انواع برامج تدريب وتطوير الموهبة

ان برامج تدريب وتطوير الموهبة تتخذ صور وانواع مختلفة تتباين في الاسلوب والهدف حسب الموقف التدريبي المحدد، وسنقومم هنا بتصنيف انواع تدريب وتطوير الموهبة الى الاتي:

أ. *من حيث زمان التدريب*: ويمكن تقسيمه الى:

1. التدريب قبل الالتحاق بالعمل: يقصد به اعداد الموهبة علمياً وعملياً وسلوكياً اعدادا سليما بحيث تؤهل للقيام بالاعمال التي يتم توكليها اليها عند التحاقها بالمنظمة.
2. التدريب اثناء الخدمة: ويقصد به تدريب الموهبة الموجود حالياً في الوظيفة، والهدف الرئيس من هذا النوع من التدريب هو صقل الموارد البشرية واحاطتها باحدث التطورات التي تجد في مجالات اختاصاها وتحسين مستوى ادائها عن طريق تحسين اساليب العمل، ويتضمن التدريب اثناء الوظيفة الاتي:
   - برامج التدريب على الاعمال المكتبية والسكرتارية.
   - برامج التدريب لمستوى الاشراف الاول.
   - برامج التدريب لمستوى الادارة الوسطى.
   - برامج التدريب لمستوى الادارة العليا.

ب. *من حيث مكان التدريب*: يقسم التدريب من حيث المكان الى شكلين اساسين هما:

1. التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على اساس فردي او ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات او اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون اليها، ويتمز التدريب الداخلي بميزة اساسية هي ان التدريب يتم وفقا لتخطيط الادارة

وتحت رقابتها، ومن ثم تصبح العملية التدريبية جزءاً مكملاً لخطة تنمية الادارة العامة للمنظمة، ولكن يعاب على التدريب الداخلي الخسارة في محيط عمل المنظمة وفي حدود تجارب وخبرات الموارد البشرية فيها، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل الى افكار وخبرات جديدة مختلفة.

2. التدريب خارج المنظمة: ويعني ان ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق اثناءها بدورة او برنامج تدريبي في احد المراكز التدريبية داخل البلد او خارجه، ولكن ليس في منظمته، ومن مميزات التدريب الخارجي هو اتاحة الفرصة للمتدربين ان يلتقوا مع افراد من جهات عمل مختلفة، اذ يتبادلوا خبراتهم وتجاربهم، الا ان التدريب الخارجي يشوبه عيب اساسي هو ان رقابة المنظمة عليه تكاد تكون معدومة.

جـ. *من حيث اهداف التدريب*: هناك العديد من انواع التدريب من حيث اهدافه اهمها الاتي:

1. التدريب لتجديد المعلومات: ينطوي هذا النوع من التدريب على اعطاء الموظف معلومات جديدة عن مجالات العمل واساليبه ووسائله المتطورة الحديثة او تاكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.
2. تدريب المهارات: يقصد به زيادة قدرة الادارين على اداء اعمال معينة ورفع كفاءتهم في الاداء، وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب الى تزويد الموهبة بالمهارات الادارية والاشرافية التي تؤدي بالضرورة الى زيادة فعالتيهم.
3. التدريب السلوكي (الاتجاهات): يهدف التدريب السلوكي الى تغيير انماط السلوك ووجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين في اداء اعمالهم.
4. التدريب للترقية: يهدف هذا النوع من التدريب الى تحسين امكانيات الموارد البشرية بغية تحسين مستوى الاداء الوظيفي، بغية تحضيرة لتولي وظائف ادارية اعلى في المستقبل.

ثانيا: معوقات تدريب وتطوير الموهبة

هناك العديد من المشكلات التي تقف عائقا في وجه نشاط تدريب وتطوير الموهبة في المنظمات منها:

1. اختلاف الهياكل التنظيمية للمنظمات وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسئوليات بين الموارد البشرية.
2. غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعبر اسسا يعتمد عليها الافراد في مواجهة ما يعترضهم.
3. سوء التخطيط او عتماده على بيانات غير صحيحة او توقعات مبالغ فيها.
4. ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب نقص الاجوبة، او سوء معاملة المشرفين لهم او منازعات الافراد مع بعضهم البعض.

ومما سبق ولكي يكون التدريب ناحجاً في علاج مشكلات المنظمة لابد ان تكون تلك المشكلات والعوائق ناشئة عن:

1. نقص في مهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل.
2. نقص في معلومات الفرد عن العمل.
3. عدم تناسب مفاهيم وسلوك الفرد مع متطلبات العمل.

بمعنى ان تكون مشكلة الاداء ناتجة عن بعض اوجه القصور في مواصفات وخصائص العامل نفسه حتى يمكن ان يكون للتدريب اثر في علاجها.

ملخص الفصل

يمثل نشاط تدريب تطوير الموهبة عملية اكتساب المعارف والمهارات وانواع السلوك والتي تحسن قابلية الموارد البشرية لغرض تلبية التحديات التي تواجه المنظمات الحالية والمستقبلية، وتتجلى اهمية تدريب وتطوير الموهبة في مساعدة المنظمة على أداء وظيفتها بشكل أكثر فاعلية من خلال حسن استعمالها لمواردها البشرية والمادية وجعلها قادرة على الإنتاج بشكل اكبر من دون الحاجة إلى استخدام أفراد جدد أو شراء معدات أو استعمال تكلنوجيا جديدة، ومن اهم الاهداف التي تسعى المنظمة تحقيقها من خلال تبني نشاط تدريب وتطوير الموهبة هو تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة عملها وتخصصها على نحو يسهم في تعزيز فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة، وتمر عملية تطوير الموهبة بستة خطوات رئيسة هي: "تحديد الاحتياجات التطويرية، ضمان دهوزية الموارد البشرية للتطوير، خلق بيئة التعلم، ضمان تحويل محتوى البرنامج التدريبي للوظيفة، اختيار اساليب التدريب، تقييم البرامج التدريبية "، وتقع مسؤولية تدريب وتطوير الموهبة على عائق مدير ادارة الموهبة بالتعاون مع مدراء الاقسام الاخرى في المنظمة، وهناك مجموعة من العوامل من شانها التاثير على تدريب وتطوير الموهبة بعضها يتعلق بالموارد البشرية نفسها والبعض الاخرى يرتبط بالمنظمة وبيئة العمل، وتوجد عدد من المعوقات التي من شانها التاثير على تدريب وتطوير الموهبة المتاحة لدى المنظمة.

اسئلة الفصل

س1: وضح مفهوم تدريب وتطوير الموهبة، معززاً اجابتك بالاشكال المناسبة.

س2: ناقش اهمية واهداف تدريب وتطوير الموهبة، وكيف تنصح المنظمات المعاصرة لتتبنى نشاطات التدريب والتطوير تلك.

س3: باعتبارك مستشاراً في ادارة الموارد البشرية، كيف بامكانك ان تقم انشطة تدريبية وتطويرية للموهبة في منطمتك؟

س4: من هي الجهات برأيك المسؤولة عن برامج تدريب وتطوير الموهبة في المنظمات؟

س5: ما هي المعوقات التي تعترض تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموهبة؟

الفصل الثامن

تقييم أداء الموهبة

1. مفهوم تقييم اداء الموهبة
2. اهمية تقييم اداء الموهبة
3. أهداف تقييم اداء الموهبة
4. خصائص تقييم اداء الموهبة
5. اساليب تقييم اداء الموهبة
6. اغراض تقييم اداء الموهبة
7. المبادئ الأساسية لنظام تقييم اداء الموهبة
8. معايير تقييم اداء الموهبة
9. معايير مؤشرات تقييم اداء الموهبة
10. مسؤوليات تقييم الاداء الموهبة
11. خطوات تقييم اداء الموهبة
12. العوامل المؤثرة في عملية تقييم اداء الموهبة
13. مشكلات تقييم اداء الموهبة

8

أهداف الفصل

يحاول هذا الفصل التعرف على مفهوم تقييم اداء الموهبة واهميته في المنظمات المعاصرة وأهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها من خلاله، فضلاً عن التعرف على خصائص تقييم اداء الموهبة والاساليب المستخدمة فيه، فضلاً عن تحديد معايير تقييم اداء الموهبة والمؤشرات المستخدمة في ذلك، وتحديد الجهات المسؤولة عن تقييم اداء الموهبة والخطوات المتبعة في ذلك، والمشكلات التي من الممكن ان ترافق هذه العملية، واهم العوامل المؤثرة عليها.

8

الفصل الثامن

تقييم أداء الموهبة

ادت التطورات العديدة في مجال الإدارة الى تطورات في نظم تقييم الأداء ومواصفاتها وخصائصها، وبدأ الاهتمام يتزايد بقياس كفاءة الإداريين ومواهبهم في المستويات المتوسطة والعليا قياساً بالمستويات الدنيا، وبقي العامل المشترك لتقييم الأداء بين التاريخ القديم وعصر الإمبراطوريات وبين التاريخ المعاصر وعصر المنظمات العملاقة الحديثة هو جوهر فكرة التقييم أما الأساليب والأغراض فقد تطورت مع تطور الإنسانية وتقدمها. اذ يشكل تقييم الاداء أكثر المكونات الصعبة لإدارة الموهبة، لكونها تشتمل على كل الأطراف المعقدة من المديرين، والمرؤوسين، والزبائن. فضلاً عن ان القائم بالتقييم هو إنسان والذي يتم تقييمه إنسان، ومن الصعب فصل أثر العوامل الإنسانية والمشاعر المتباينة عن عملية التقييم، فضلاً عن ذلك إن النفس البشرية القائمة بالتقييم قد تكون إما نفساً لوامة أو أمارةً بالسوء أو نفساً راضيةً مرضية الأمر الذي يؤثر في موضوعية ودقة عملية التقييم. وقد شبهت عملية تقييم الاداء بالفنون الأكثر تعقيداً وإثارة للجدل في إدارة الموارد البشرية، لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على تقييم اداء الموهبة وبعض الموضوعات المتعلقة بها من خلال خمسة مباحث:

المبحث الاول

مفهوم تقييم اداء الموهبة واهميتها واهدافها وخصائصها

اولاً: مفهوم تقييم اداء الموهبة

تعد عملية تقييم اداء الموهبة من ابرز الانشطة والممارسات التي تقوم بها ادارة الموهبة في المنظمة، اذ تقوم من خلالها بالتعرف على مستويات اداء الموهبة ومدى مساهمتها في تحقيق اهداف المنظمة، كما تشكل عملية تقييم الاداء محاولة لتحليل اداء الموهبة بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة اساسية لتحقيق فاعلية المنظمة، لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وانما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها اعادة النظر بسياسات التوظيف والاجور والحوافز والتدريب وغيرها من الانشطة الجوهرية لإدارة الموهبة، ولهذا السبب فقد اولت المنظمات اهتماماً استثنائياً بها، وخصصت الكثير من الموارد لدعم وتوجيه عملية قياس وتقييم أداء الموهبة المتاحة لديها وهذا ما حدى بالكثير من الكتاب والباحثين في أدب الموارد البشرية لكونها مفتاحاً لعملية نجاح المنظمة ووسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الادارة والعاملين عن طريق زيادة الثقة والتفاعل بينهما، كما ان تقييم الأداء جزء رئيس من نظام إدارة الأداء التي تبدأ دورته بالتخطيط للأداء وتنتهي بالتقييم الذي هو الصفة الرسمية للمراجعة المستمرة للأداء.

وقد تباين الباحثين في تعريفهم لمفهوم تقييم اداء الموهبة وذلك حسب توجهات كل منهم اذ عرّف بانه: " العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات عن الموهبة داخل المنظمة وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها"، كما عرف بانه: "تحديد مستوى اداء الموهبة لواقع معين في ضوء معايير ونماذج محددة"،

ومن خلال تحديد اهداف تقييم الاداء عرف بانه: " العملية التي تقوم بها المنظمة بموجبها بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة لمواردها البشرية وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء "، وعرف بانه: " عملية تقييم اداء العمل لكل فرد لكي يتم اتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة به ". وبشكل اكثر تفصيلا عرف تقييم الاداء بانه: " قياس اداء الموارد البشرية وسلوكهم وتقييمها اثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة، لهذا الاداء والسلوك وتحديد نتائجها، وخلال فترات دورية محددة مسبقا، اذ يجري في نهاية الامر تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة، وكفاءته ونشاطه وسلوكه بشكل موضوعي وعادل وبدون تحيز وبالتالي لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في اداءه وسلوكه للعمل على تلافيها مسبقا، وتمكنه من أداء عمله بفاعلية اكثر، وذلك من اجل مصلحته، ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع عامة ".

ثانياً: اهمية تقييم اداء الموهبة

ويمكن تحديد اهمية عملية تقييم اداء الموهبة في المنظمات الحديثة بالاتي:

1. يساعد على توجيه الادارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تكون اكثر حاجة الى الاشراف.
2. يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل، اذ يتم ابراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الامر الاستغناء عنها.
3. مساعدة مدراء الاقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الاهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.
4. تساعد مؤشرات تقييم الاداء المستويات الادارية على التعرف على اسباب الانحراف.

5. أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معاييراً واقعية وقياسية محددة.
6. يشكل فرصة للموارد البشرية لتدارك اخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق للسلم الوظيفي، والحصول على المكافئات والتعويضات المجزية.
7. يفيد تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية وتحديد قوة وضعف الأفراد.
8. يوفر تقييم الأداء فرصة لمعاونة الفرد الجديد في تفهم ما يتوقعه منه رئيسه المباشر والمنظمة، لذا فالتقييم يقيس فاعلية استخدام المنظمة لمواردها البشرية.
9. تصميم وتقييم مختلف انظمة الموارد البشرية كبرامج تدريب الشركات وتخطيط الموهبة.
10. يسهم تقييم الأداء في تحسين وظيفة إدارة الموهبة عن طريق تزويد متطلبات القرار وتوقيت تخفيض الانشطة ومتى يتم الاضافة إليها.
11. يزود إدارة الموهبة بالمعلومات عن أداء واوضاع المواهب فيها مما يعد مؤشرا لاجراء دراسات ميدانية تتناول اوضاع العاملين ومشكلاتهم وانتاجيتهم ومستقبل المنظمة.
12. تسهم عملية تقييم الأداء في دعم العلاقة بين العاملين وجهة الإدارة. فوجودها أساس يكفل العدالة والموضوعية في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب أي مجال للمحاباة والاهواء الشخصية للرؤساء ويؤدي من دون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.
13. تسهم عملية تقييم الأداء في اشعار العاملين بالمسؤولية. فطالما يدرك العاملون ان نتائج ادائهم للاعمال الموكلة اليهم وكذلك سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم من رؤوسائهم فانهم سيبذلون كل جهودهم حتى لايقعوا تحت طائلة لوائح التأديب التي تفرض جزاءات على المقصرين. وفي الوقت نفسه تتاح لهم فرصة

التمتع بالمميزات التي ترتبها سياسات ونظم إدارة الموارد البشرية للمجدين وذوي الكفاءات من العاملين كالترقية بالاختبار ومنح العلاوات الاستثنائية وغيرها من المميزات.

14. تفيد عملية تقييم الأداء في تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والطرائق التي اتبعت لاتمامها إلى جانب سلامة عمليات التعيين بحيث يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته.

ثالثاً: أهداف تقييم اداء الموهبة

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء الموهبة من الأنشطة المهمة التي تمارسها ادارة الموهبة في المنظمات الحديثة، فقد تكون الاهداف على مستوى المنظمة او على مستوى المديرين او على مستوى العاملين:

أ. الأهداف على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموهبة الى تحقيقها من خلال عملية تقييم اداء الموهبة على مستوى المنظمة ما يأتي:

1. تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف الإستراتيجية التنظيمية ونشاطات العاملين، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتجية المنظمة.
2. تحسين المحيط الإجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، و تحسين علاقات العمل بها، " اذ يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية".
3. يساعد النظام الموضوعي لتقييم اداء الموهبة على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فان الأمر يستلزم منه الاحتفاظ

ببيانات منظمة على أداء الموهبة، و نقاط القوة و الضعف فيها، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

4. تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة.
5. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.
6. تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، اذ تعد وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى، جميع أنشطة ادارة الموهبة (تدريب وتطوير الموهبة، وتعويضها، و تخطيطها).
7. توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها.
8. المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

ب. الاهداف على مستوى المديرين: وتشمل ما ياتي:

1. تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالموارد البشرية.
2. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم المواهب تحت إشرافهم، و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و تنمية قدرات المواهب من ناحية أخرى.
3. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.

جـ. الاهداف على مستوى العاملين الموهوبين: وتتضمن الاتي:

1. تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة يخضع لعملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات و يتجنبوا العقوبات.
2. مقياس لأدائهم: اذ تعد هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في معظم المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين

مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، والمهام المستمرة، والأهداف السنوية)، أو مقارنتها بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.

3. تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، اذ تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات الموارد البشرية الموهوبة بشكل أفضل في المستقبل، خاصة و أن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموهبة فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها
4. إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
5. تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموارد البشرية و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بصورة مستمرة.

وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء الموهبة و سلوكياتهم الوظيفية، و يتخذ في ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، فضلاً عن كونها تعد أداة رقابية ليس على أداء الموارد البشرية فقط،بل حتى على أداءالمديرين و المشرفين على مستويات أعلى، وعلى أداء المنظمة ايضاً)، و نظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالبا لتحقيق الاهداف الأساسية الاتية:

1. استقطاب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، و أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق.
2. الدافعية للموارد البشرية لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.
3. الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

رابعاً: خصائص تقييم اداء الموهبة

تمتاز عملية تقييم اداء الموهبة بمجموعة من الخصائص والتي من الممكن تحديدها ابرزها بالآتي:

1. ان عملية تقييم الاداء هي عملية تقييم وتقدير مستمرة للمنظمة، وللموارد البشرية بالنسبة للانجاز في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.
2. ان عملية تقييم الاداء تهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الموارد البشرية.
3. ان عملية تقييم الاداء تهتم بقياس كفاءة الموارد البشرية.
4. عملية تقييم الاداء عملية دورية ومستمرة ومنظمة.
5. نتائج عملية تقييم الاداء يبنى عليها قرارات وظيفية مختلفة.

المبحث الثاني

اساليب تقييم اداء الموهبة واغراضها

اولا: اساليب تقييم اداء الموهبة

هناك مجموعة من الاساليب التي من الممكن ان تقوم المنظمة باستخدامها في تقييم اداء مواردها البشرية، وكذلك الموهبة الموجودة لديها ويمكن تحديد اهم هذه الاساليب بالاتي:

1. طريقة الترتيب: في ضوء هذه الطريقة يقوم المدير المباشر أو المشرف بترتيب الموهبة من الأفضل الى الاسوء وعادة يتم ذلك على اساس الأداء الكلي، وبالامكان ترتيبهم (او تصنيفهم بحسب منزلتهم) من خلال أدائهم لواجبات محددة، وأن تصنيفات المنزلة تكون ملائمة للمنظمات الصغيرة ومع تزايد عدد الموهبة يصبح من الصعب تمييز الفروقات في أدائهم لا سيما في الأداء الاعتيادي.

2. طريقة التوزيع الاجباري:إن طريقة التوزيع الاجباري قد صممت للتغلب او لتجاوز الشكوى في دمج بضعة عوامل أو ابعاد بدلاً من عامل منفرد في تصنيف الموارد البشرية. والمقصود بالتوزيع الاجباري هو أن على المدير وضع نسبة معينة فقط من الموهبة لكل فئة وبحسب كل عامل من عوامل التقييم، وبصورة عامة يقسم مقياس التوزيع الاجباري إلى خمس فئات ولكل فئة نسبة مئوية محددة من الموهبة وهو يشبه التوزيع الطبيعي للناس. إذ تكون نسبة محددة متميزة جداً بالأداء العالي ونسبة محددة تتميز بالأداء المنخفض وبقية الموظفين يكون أدائهم متقارباً وقريباً من المتوسط.

3. طريقة الإدارة بالأهداف: ويصلح هذا الأسلوب لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المنظمة، لكن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير نسبيًا.

4. طريقة المقارنة الزوجية "بين الموارد البشرية " حسب مستوى أدائهم: ويحتاج هذا الأسلوب إلى وقت طويل وجهد كبير، وكلما ازداد عدد الموارد البشرية الذين تجرى بينهم المقارنة من حيث مستوى الأداء.

5. طريقة تقييم المجموعة أو الأقران لأداء الفرد: إن هذا الأسلوب لا يضمن الموضوعية في عملية التقييم، فقد تتدخل الاعتباراتال شخصية في تقييمهم لمستوى أداء زميلهم في العمل.

6. طريقة الاختبارات الدورية: للحكم على مدى كفاءة الموارد البشرية في النهوض بأعباء عملهم الحالي، أو مدى صلاحيتهم للترقية أو النقل إلى وظائف أخرى .وهذا الأسلوب لا يصلح للكشف عن صفات العاملين وقدراتهم الذاتية المتعلقة أساسًا بشخصيتهم.

7. طريقة مقارنة الأداء الفعلي للموارد البشرية : تتم هنا مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير أو المعدلات الموضوعة للأداء التي تحددها وحدات العمل اللازم إنجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة(ساعة، يوم، أسبوع، شهر)، إن

استخدام هذا الأسلوب يغفل الخصائص الشخصية البشرية المتصلة بأعمالهم والمؤثرة فيها.

8. طريقة إعداد التقارير الدورية: عن أداء الموهبة والكشف عن مدى الكفاءة في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الأداء، إلى جانب الصفات الشخصية لشاغلي الوظائف، مثل البداهة والمواظبة والحماس والتعاون وغيرها.

9. الطريقة الوصفية لتقييم الأداء: وذلك بأن تحدد عناصر التقييم، ويقدر مستوى أداء الموارد البشرية بتحديد مستوى أدائهم بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر، وفي النهاية، يكون التقدير الكلي لمستوى أداء الموارد البشرية هو ذاته مستوى الأداء الغالب في مختلف عناصر التقدير.

10. الطريقة الكمية لتقييم الأداء: وتستخدم بهذه الطريقة درجات حسابية، وذلك بأن يحدد لكل عنصر من عناصر التقييم عدد من النقاط يمثل وزن العنصر، ويقدر مستوى أداء الموهبة، بتحديد مستوى أدائها بالنسبة لكل عنصر على حدة، وفي النهاية يحدد التقدير الكلي لمستوى أداء الموهبة، في ضوء مات حصل عليه من نقاط في عناصر تقييم الأداء المختلفة.

نستنتج مما سبق ان بعض الاساليب السابقة من الممكن ان تعتمدها المنظمة في تقييم الموهبة الموجودة لديها، في حين البعض الاخر لا يمكن اعتمادها لاعتبارات اخرى ممن الممكن ان تؤثر في مصداقية عملية التقييم للموهبة.

ثانيا: اغراض تقييم اداء الموهبة

هناك مجموعة من الاغراض التي تقف وراء تقييم اداء الموهبة في المنظمة يمكن تحديد اهم هذه الاغراض بالاتي:

1. الغرض الاستراتيجي: أولاً وقبل كل شيء فان نظام تقييم الأداء يجب ان يربط انشطة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، وإحدى الطرائق الاساسية التي تطبقها الاستراتيجيات عن طريق تعريف النتائج والسلوكيات والى حد ما سمات

الموارد البشرية التي هي ضرورية لتنفيذ تلك الاستراتيجية ومن ثم تطوير انظمة القياس والتغذية العكسية التي ستعظم المدى الذي يقدم فيه الأفراد السمات ومزجها بالسلوكيات ومن ثم الوصول إلى النتائج ولكي يتحقق الهدف الاستراتيجي فان النظام يجب ان يكون مرنا، لأنه عندما تتغير الأهداف والستراتيجيات والنتائج والسلوكيات وسمات الموارد البشرية يجب ان يتغير النظام.

2. الغرض الاداري: تستخدم المنظمات معلومات تقييم أداء الموهبة في الكثير من القرارات الادارية وهي إدارة الدفع والترقيات والاحتفاظ بالموهبة والتسريح وغيرها من القرارات لما لها من أهمية ذلك ان العديد من المدراء يشكلون مصدر المعلومات ينظرون إلى عملية تقييم الأداء بوصفها اسلوبا ضروريا فقط ومفروضة عليهم للقيام بها لتسهيل متطلبات عملهم، ويشعرون بعدم الراحة تجاه تقييم الاخرين وابلاغهم بهذه التقيمات إلى الموهوبين انفسهم، وبذلك فان معلومات تقييم الأداء تصبح غير ذات جدوى نسبيا.
3. الغرض التطويري: ان الغرض الثالث من تقييم اداء الموهبة هو تطوير العاملين الكفوءين نحو الافضل وتحسين اداء اولئك الذين يعانون من ضعف، عن طريق عملية التغذية العكسية التي تعالج ضعف أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث

المبادئ الاساسية لنظام تقييم اداء الموهبة ومعاييرها

اولا: المبادئ الأساسية لنظام تقييم اداء الموهبة

تتبع الكثير من المنظمات اجراءات ارتجالية مصحوبة بكثير من التحيزات الشخصية في قياس اداء الموهبة المتاحة لديها، من دون تبني نظام ثابت يكون اساساً في التقييم مما يضعف من الغاية المرجوة منه، اذ ينبغي اعتماد انظمة متطورة باستمرار في الحكم على منجزات مواردها البشرية، ومن اهم المبادئ التي يستند إليها نظام تقييم أداء الموهبة الآتي:

1. تصميم النظام: لابد لأية منظمة أن تصمم لها نظاماً يتلاءم مع طبيعة اعمالها والموهبة فيها، اذ يتم توضيح الاسس المعتمدة في التقييم والخطوات اللازمة لاجراءه، فضلاً عن توضيح اهمية النظام ومراحل تطبيقه للموارد البشرية، الامر الذي يكون له الاثر الفاعل في انجاح عملية التقييم وقبولها.
2. اختيار المقيّمين: ينبغي اختيار القائمين بالتقييم وتدريبهم على أساليب التقييم، وقد يكون من الضروري زجهم في دورات مزودة بما يحتاجون من مقاييس ليتم من خلالها شرح آلية عمل النظام ومراحله والاسس التي يعتمد عليها بغية تجنب المقيمون الاخطاء الشائعة في التقييم، ومنها التمييز بين الموارد البشرية او الميل للحكم على انجازاتهم حكماً يتسم بالصعوبة، او اعتماد مفردات تقييم على اساس الصفة الغالبة، الامر الذي يقوض من فاعلية عملية التقييم برمتها.
3. توقيت التقييم: يعد وقت التقييم من المبادئ الضرورية بالنسبة للمقيمين، لذلك يجب على المنظمة ان توضح لهم توقيتات التقييم، ويمكن ان يتم التقييم مرتين او ثلاث مرات في السنة، وذلك تبعاً لطبيعة اعمال المنظمة، والعرف السائد ان يتم تقييم الموارد البشرية الجديدة في المنظمة في مدد زمنية متقاربة اكثر من اقرانهم القدماء، وذلك من اجل وضعهم في المكان المناسب، والحكم على مدى صلاحيتهم للعمل قبل استمرارهم فيه لمدة زمنية أطول.
4. مراجعة التقييم: على كل منظمة تبني اجراءات متابعة ومراجعة لآثار التقييم، لأن الهدف من التقييم يتمثل في معرفة مدى وفاء الموارد البشرية بالتزاماتهم وتصحيح اخطائهم إن وجدت. وهكذا، فان الحكم على انجازات الموارد البشرية ينبغي أن يتطلب متابعة تداعيات الحكم الناتج عن عملية التقييم من اجل التأكد من عدم وجود انحرافات مماثلة مستقبلاً.
5. دقة مقاييس التقييم: احد الجوانب المهمة لعملية التقييم تتجسد في ضمان المنظمة لدقة المقاييس فيها، وصحة نتائجها، إذ يمكن أن يتم استعمال مقياس للحكم على انجازات الموارد البشرية في موقف معين، ومن اجل ضمان دقة هذا المقياس

يكون من الضروري على المنظمة صياغة مقياس آخر تؤكد نتائجه دقة المقياس الاول.

6. التكامل مع نظم إدارة الموهبة وتغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم وتطوير عملية التقييم.
7. تعدد مصادر المعلومات في تقييم اداء الموهبة، إذ يشارك في عملية التقييم محل التقييم نفسه، فضلاً عن زملائه والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العمل، ورئيسه المباشر، والمتعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ثانيا: معايير تقييم اداء الموهبة

يتم تقييم أداء الموهبة باستخدام معايير(مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للموارد البشرية، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي تنسب إليه الموهبة وبالتالي تقارن به للحكم عليها، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموارد البشرية مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وأدائهم، وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين:

1. المعايير الذاتية (السلوكية): وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي:
   - مهارة المورد البشري في أداء مهامه.
   - توفر المعلومات المهنية الكافية لدى المورد البشري واستعداده لزيادتها وتطويرها.
   - إدراك الموارد البشرية لتوجيهات و نظم و أساليب العمل و الالتزام.
   - الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات و أدوات.
   - الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.
   - المبادأة والايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما و نوعا.

- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء و قبول التوجيهات و إدراكها.
- المهارات الاتصالية و القيادية لدى الرؤساء و قدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الانضباط او الإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

2. المعايير الموضوعية (معدلات الأداء): تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، والنوعية، والسرعة، وجودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات وجودتها، والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء، وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، اذ ان هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.

ثالثا: الشروط الواجب توفرها في مقاييس تقييم اداء الموهبة

هناك مجموعة من المبادئ والشروط الواجب توفرها في المؤشرات والمقاييس المستخدمة في تقييم اداء الموهبة ابرزها الآتي:

1. التطابق الاستراتيجي: ويقصد به المدى الذي يستنبط فيه نظام تقييم الاداء اداء الموهبة المتطابق مع استراتيجية المنظمة واهدافها وثقافتها.
2. الصدق: هو المدى الذي تقيم فيه مؤشرات تقييم الاداء كل اوجه اداء الموهبة الملائمة وغير الملائمة.
3. الثبات: ويشير الى ثبات مقاييس تقييم الاداء، والدرجة التي يكون فيها تقييم اداء الموهبة خالي من الاخطاء.

4. القبول: اي المدى التي تكون فيه مقاييس تقييم الاداء معتبرة لكي تكون مقنعه من قبل جميع الجهات التي تتعامل بها.
5. التحديدية: المدى الذي تخبر فيه مقاييس تقييم الاداء الموهبة ما هو المتوقع منها وكيف يمكن القيام بهذه التوقعات.

المبحث الرابع

خطوات تقييم اداء الموهبة والجهة المسؤولة عنه

اولا: خطوات تقييم اداء الموهبة

تعد عملية تقييم اداء الموهبة عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على اسس منطقية ذات خطوات متسلسلة، بغية تحقيق الاهداف التي تنشدها المنظمة، ويمكن ان نتعرف على تلك المراحل من خلال الخطوات الآتية:

1. تحديد متطلبات التقييم واهدافه: في هذه الخطوة تقوم ادارة الموهبة بتحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها لدى الموارد البشرية. ومن هذه المتطلبات نوعية العمل المنجز ومدى التعاون مع الاخرين ودرجة الابتكار في الاداء... الخ، وفي بعض الاحيان يتم تعميم نموذج التقييم على وفق كل مجموعة من الوظائف او مجموعة من الموظفين يقومون باعمال متشابهة. ومهما يكن الامر فان على ادارة الموهبة وبالتعاون مع الادارات الاخرى ان تحدد وبشكل دقيق ومنذ البداية ماهية العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطها بالاهداف الاساسة للمنظمة، وما هو الهدف من عملية التقييم.
2. تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: على الرغم من وجود اكثر من طريقة واحدة لتقييم اداء الموهبة الا ان اختيار الطريقة المناسبة امر جدير بالاهتمام لان الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه وبين ان يكون لدينا عدة نماذج وطرائق للتقييم في اطار المنظمة

الواحدة فقد يكون لدينا نماذج تقييم اداء رجال الإنتاج يختلف تماما عن نماذج تقييم اداء رجل المبيعات او الموظفين الاداريين.

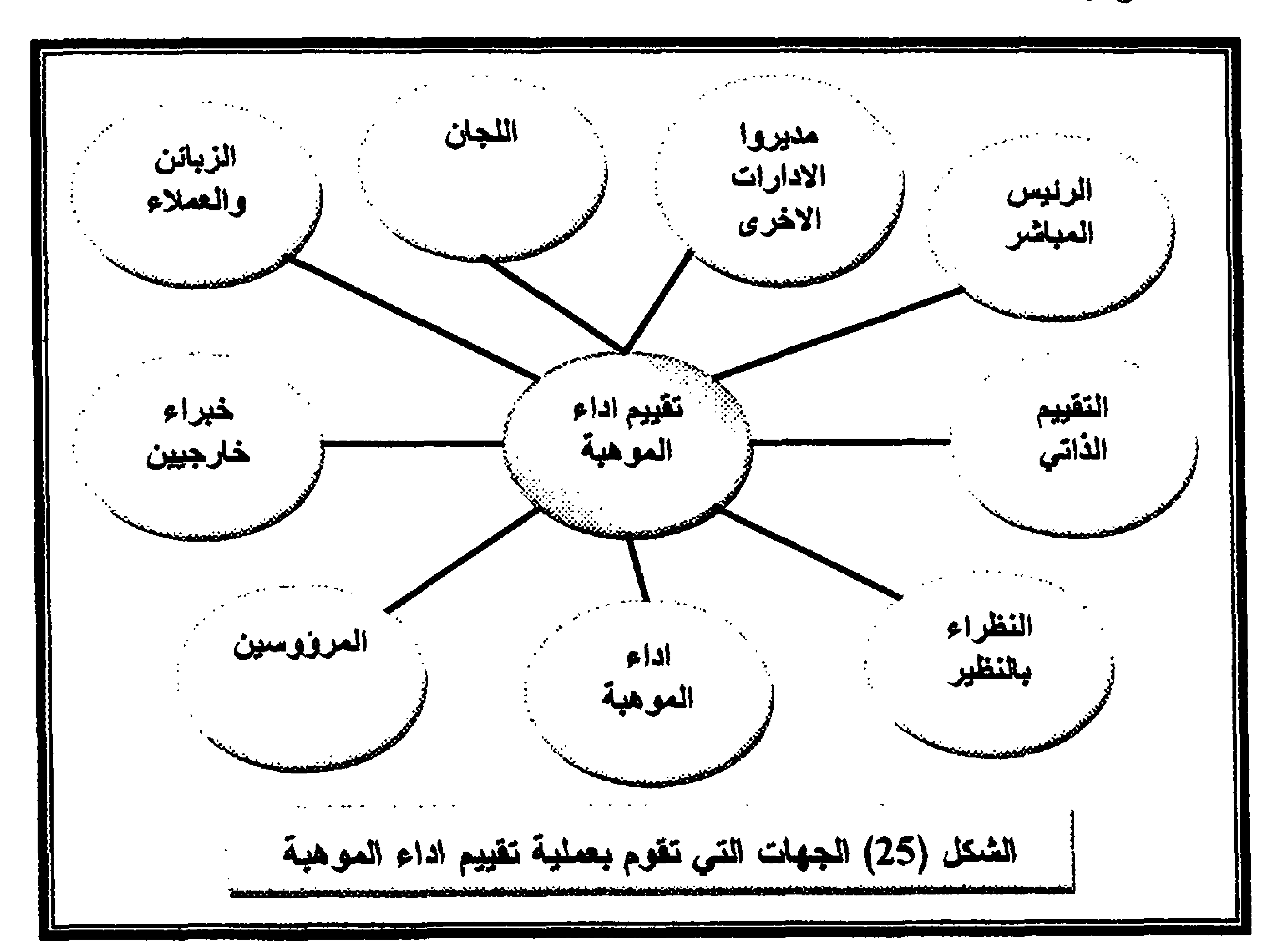
3. تدريب المشرفين: يجب تدريب الرؤساء او المشرفين على كيفية تقييم الاداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم لان أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى انتاجيتهم نظرا لارتباطهم بمواضيع عديدة كالترقية، المكافآت، والعلاوات او تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.
4. مناقشة طرائق التقييم مع الموهوبين: قبل تنفيذ عملية التقييم يجب ان يناقش الرئيس مع الموهبة التي يتعامل معها الطريقة المستخدمة في التقييم واهدافها وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على مستقبلها.
5. وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الاداء هو قياس مدى التزام الموارد البشرية بمتطلبات العمل وهذا يعني ان هذه المتطلبات يجب ان تحدد مسبقا في شكل معايير كمية، او نوعية او زمنية وقياس سلوك العامل وادائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي او الانفعالي للرئيس.
6. مناقشة نتائج التقييم مع الموارد البشرية: ما زال الكثير من المديرين يتردد في مناقشة نتائج التقييم مع الموارد البشرية وهذا شيء يجب أن لا يحدث اذ ان من حق الموظف ان يعرف نتائج التقييم وان يعرف جوانب القوة والضعف في ادائه وان يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من اجل معرفة مدى تقدمه في العمل وما هو متوقع منه، وعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرائق اخرى لاشباع رغبته في هذا المجال وقد يتوصل الى نتائج غير دقيقة الامر الذي ينعكس على ادائه بشكل مباشر.

7. اتخاذ القرارات الادارية: بعد معرفة نتائج التقييم تأخذ الادارة مجموعة من القرارات بحق الموارد البشرية وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل النقل او إعادة التكليف الوظيفي، او الترقية، او تنزيل الدرجة، او الفصل ... الخ.

8. وضع خطط تطوير الاداء مستقبلا: وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لاتصل فيها نتائج العملية مع ما خطط لها مسبقا وعلى الرئيس في هذه المرحلة ان يحدد جوانب التطور وقد تتحدد هذه الجوانب في واحد او اكثر من متطلبات العمل مثل الجانب الفني سلوكيات الاداء والتعاون مع الزملاء او الرؤساء ... الخ.

ثانيا: مسؤوليات تقييم أداء الموهبة

ان عملية تقييم اداء الموهبة لا تخرج عن كونها عملية تجميع المعلومات، والشكل (25) يوضح اهم الجهات المتفق على انه يمكن لها ان تقوم بعملية تقييم اداء الموهبة داخل المنظمات:



الشكل (25) الجهات التي تقوم بعملية تقييم اداء الموهبة

1. الرئيس المباشر: يعد الرئيس المباشر اكثر الاشخاص معرفة والماما باداء وسلوك العاملين الموهوبين واكثرهم قربا من غيره من المسؤولين فهو الاكثر معرفة وتفضيلا في التقييم ممن سواه كما ان الرئيس او المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير اداء المرؤوسين وفقا لطبيعة اهداف وغايات المنظمة، فضلاً عن امكانيته بالربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الادائي في العمل والاخفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطلق فان الرئيس المباشر يعتبر اكثر الافراد او المسؤلين موضوعية وعدالة في التقييم عمن سواه من الاخرين.
2. مديرو الادارات: عادة ما يتحمل مديروا الادارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤوساء او المشرفين المباشرين للعاملين الموهوبين تحت نطاق مسؤولياتهم، وعليهم بشكل دقيق التاكد من ان هذه التقارير التقويمية قد تم اعدادها بموضوعية وعدالة وبعيدا عن العلاقات الشخصية ولذا فان المسؤولية في متابعة التقارير واعدادها ورفعها الى ادارة الموهبة لاتخاذ الاجراءات المناسبة بشانها تقع على عاتق مدراء الوحدات الادارية، لذا فان دورهم يعتبر ذا اثر فعال في انجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الادارية.
3. ادارة الموهبة: ان المسؤولية النهائية في ادارة المنظمة تقع على عاتق ادارة الموهبة من حيث مراجعة تقارير تقييم الاداء والتاكد من اعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في اطار تقييم الاداء بصورة عامة، كما ان ادارة الموهبة تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الادارة العليا في المنظمة اتخاذ الاجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافاة المبدعين واتخاذ الاجراءات التاديبية المناسبة بشان العاملين المهملين وهكذا.
4. التقييم الذاتي: الذي يقوم بالتقييم هنا هي المواهب نفسها التي تخضع للتقييم، خاصة اذا كانت هذه المواهب قد سبق وان اشتركت في تحديد الاهداف التي من

الممكن تحقيقها، ان الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بتقييم ذاته كونه ادرى الناس جميها بحقيقه ادائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في ابداء ملاحظاته حول التقييم، ويستخدم هذا التقييم من قبل الموظفين لاغراض تطويرية وليس لاغراض اصدار حكم على اداء معين ومن مزايا هذا المدخل انه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد ادوار الموظف، وتقليص فرص الصراع في الادوار، ومن ثم يستخدم في الادارة بالاهداف بشكل واسع ويجعل الموظفين اكثر التزاما بتحقيق الاهداف التي اشتركوا في تحديدها، ومن عيوبه انه قد يشوبه التحييز الشخصي.

5. النظراء: ويمثل دور الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذي يعمل بينها الفرد الذي يتم تقييمه، ويرجع السبب في اسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل ذلك لان لديهم معلومات كافية عن سلوك واداء وانجاز الفرد الموهوب، نتيجة احتكاكهم المستمر به، الا انه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية ان تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الامر الى ان تكون هناك نتائج قياس غير موضوعية، لذلك ينصح بان يكون راي النظراء ارشاديا، يساعد المقيم الاصلي باعطائه الصورة المتكاملة مما يساعده في الوصول الى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي تم تقييمه.

6. المرؤوسين: المقصود هنا ان يقوم المرؤوسين بتقييم اداء رئيسهم، بحيث يدلون بارائهم وبالمعلومات المتوفرة لديهم عن رئيسهم، بما يتعلق بسلوكه وادائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهم، ليتم التقييم والحكم على مدى او مستوى كفاءته وانجازه في العمل الا ان الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر اجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما تجعل نتائج التقييم غير موضوعية، الا انه في المقابل تفيذ نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في انها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقه ادائه، ورأي مرؤوسيه فيه مما يساعده على تلافي اخطائه مستقبلا وبالتالي تطوير ادائه نحو الافضل.

7. الخبراء الخارجيين: قد يكون المقيم الخارجي واحدا او اكثر ولهذا النوع من التقييم ميزة تتمثل في ان المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندمجا في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين، ومن عيوبه انه يتطلب مالاً وكلفة قد لا تطيقها المنظمة، كما ان المقيم الخارجي قد لا يكون لديه الوقت الكافي لمعرفة ابعاد عمل الموظف وقد تخدعه المظاهر الخارجية، وهذا النوع يستخدم لتقييم المواهب العاملة في الوظائف ذات الدرجة العالية من الخطورة والحساسية.

8. الزبائن: يستخدم هذا التقييم عن طريق الزبائن في حالة المنظمات الخدمية التي تقدم للزبائن الخدمات والافكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع منها، هنا نجد ان الزبائن والعملاء يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها عن اداء الموهبة وتعد المصدر الافضل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، ويعيب هذه الطريقة انها مكلفة الى حد ما وترفع من الاعباء التي تتحملها المنظمة ولهذا تقوم المنظمات بهذا التقييم مرة واحدة في السنة ولمدة زمنية محدودة.

9. اللجان: يتم الاعتماد على التقييم عن طريق اللجان في حالة اتصال عمل المرؤوس باكثر من مدير او رئيس قسم، وهنا يمكن تشكيل لجنة مكونة من رؤساء اقسام يعملون مباشرة ولهم صلة ومعرفة بالموظف محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس وهذا التقييم هو خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من اعضاء اللجنة على حده.

المبحث الخامس

العوامل المؤثرة في تقييم اداء الموهبة ومشكلاتها

اولا: العوامل المؤثرة في عملية تقييم اداء الموهبة

يمكن تحديد اهم العوامل التي من شانها التاثير على عملية تقييم اداء الموهبة بالاتي:

1. الاعتبارات التنظيمية: وتضم ثلاثة عوامل هي:

- أسلوب القيادة: ان المهارات القيادية مطلوبة بشكل كبير في العديد من جوانب عملية التقييم وفي حالة رغبة المنظمة بنظام تعاوني يقدم الحلول للمشاكل المطروحة وموجها للمستقبل، اذ تكون هذه المهارات مطلوبة عند البدء بتطوير النظام بطريقة تعاونية مع الموارد البشرية والمشرفين وايضا عند العمل مع الأفراد والجماعات في وضع الأهداف.
- المناخ التنظيمي: يؤثر المناخ التنظيمي في نتائج مقابلات التقييم وفي حالة رغبة المنظمة بقناعة الموارد البشرية العالية بعدالة عملية التقويم فان مناخ المنظمة يجب ان يتوجه نحو مجموعة من الأهداف مثل الثقة المتزايدة، والإنتاجية، والمساندة والطريقة التطويرية للتعامل مع الاعضاء.
- التدريب على التقييم: لنجاح أي عملية من عمليات التقويم وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة يجب ان يكون المقيمون على درجة كافية في التدريب حول كيفية استخدام الطريقة بشكل ملائم يقلل من حدوث اخطاء التقدير. فالتدريب على استخدام المقاييس المعتمدة على الميزة والملاحظة السلوكية يؤدي إلى انخفاض اخطاء التقدير في جميع الطرائق.

2. الطريقة الملائمة نحو العمل: إن اختيار طريقة التقييم مقتصرة على الاختيار بين الواحدة التي تعتمد على الصفة المميزة أو الواحدة التي تكون معتمدة على السلوك أو بعض الطرائق التي تكون مزيجا بين الاثنين، وان طرائق التقييم التي

تركز على الصفات أو خصائص الموارد البشرية اصبحت مستخدمة لعدة سنوات ويمكن تطويرها على نحو سريع لاستخدامها في العديد من الاعمال، وان التقييم المعتمد على الثقة المميزة قد لايكون وثيق الصلة بالعمل إلى حد كبير، لذا فان الخصائص والسمات مثل الاحساس بالرقابة والخجل تكون أو لاتكون ذات صلة بالأداء.

3. كما ان للعوامل البيئية الخارجية أثراً كبيراً في عملية تقييم الأداء وتعد كمحدد مباشر للأداء الفردي وتعديلاً لاثار الجهد والقدرة والاتجاه، فمثلا التهوية السيئة والمعدات المتهالكة تؤثر بالجهد الذي يبذله فرد معين، أما السياسات غير الواضحة أو الاشراف الضعيف يمكن ان يولد جهداً يكون سيء التوجيه، كذلك الحال فان انعدام التدريب يمكن ان يؤدي إلى وجود قدرات مستخدمة من دون مستواها المطلوب، واحدى المسؤوليات الاكبر للادراة هو تزويد الموارد البشرية بظروف عمل ملائمة وبيئة داعمة لازالة عقبات المقوم للأداء.

ثانياً: مشكلات تقييم اداء الموهبة

تواجه عملية تقييم اداء الموهبة كغيرها من نشاطات ادارة الموهبة مجموعة من المشكلات يمكن تلخيصها بالآتي:

1. المشكلات الذاتية: تتضمن هذه المشكلات مجموعة من الاخطاء التي يمكن ان ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الاداء وتتمثل اهم هذه المشاكل بالاتي:

- خصائص المقوم: تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم باعمال التقييم وبشكل مباشر او غير مباشر، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الاداري قد يميلون الى القسوة والصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة الادارية والادارك العالي، لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم ان يتميز بالخبرة والادارك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

- التساهل والرفق: يميل بعض القائمين بعملية التقييم الى الرفق بالاخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الاساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.
- تاثير الهالة: تظهر تلك المشكلة بسبب تاثير القائم بالتقييم ببعض الصفات او الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقويمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم، وقد تظهر النتائج ايجابية في حالة التاثير الايجابي او سلبية في حالة التاثر السلبي، وفي الحالتين يّعد الامر مشكلة وذلك لان العملية ستخالف واحد من اهم مقوماتها الاساسية والمتمثل بعدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر الى الشخص المقيم.
- النزعة المركزية: وتسمى ايضا بالميل نحو الوسط، وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم الى اصدار احكام متوسطة وعامة تجاه المتقدمين دون تمايز ملحوظ، وغالبا ما تظهر هذه المشكلة اثناء عملية قياس الاداء، اذ يعطى الاداء القيمة الوسطية في سلم التقييم، ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الاحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط القوة والضعف الاداء، حيث يصعب على الادارة تحديد الوضع الحقيقي لاداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات ادارة الموهبة التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج تقييم الاداء كالتدريب وتطوير الموهبة.
- الحداثة: تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لمدة طويلة، اذ يعتمد القائم بالعملية الى الاخذ بالاداء الاولي للفرد دون الاخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لاول عملية تقييم، او ان يهمل اداء الفرد السابق ويعمد المقوم الى اعطاء صورة عن احدث مستوى للاداء، وفي الحالتين لا تكون عملية التقييم دقيقة، اذ ان القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف احصاء جميع التغييرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا للاداء.

- التحيز الشخصي: تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم ادائه لاسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والموطن وغيرها من الاسباب الاخرى التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية.

2. المشكلات الموضوعية: ترتبط اغلب هذه المشكلات بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقيم ويمكن ايجازها بالاتي:

- عدم وضوح في تحديد اهداف التقييم: فقد تخطا المنظمة في تحديد الهدف الاساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال، ولتجاوز هذه المشكلات، فعلى المنظمة ان ترجع العملية لهدف محدد كان يكون القياس او المقارنة او تقييم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- سوء اختيار معايير التقييم: وتظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي او الموضوعي، ومثل هذا الامر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.
- سوء اختيار اجراءات التقييم: اي عدم قدرة المنظمة على التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم.
- الخطأ في اختيار وقت التقييم: فكما معروف بان المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الاداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا او مرة لكل ستة اشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على امكانيات المنظمة ومستوى الموارد البشرية فيها، لذا يجب على المنظمة ان تحدد عدد مرات القيام بالعملية اولا، ووقت القيام بها ثانيا.
- عدم الدقة في ملاحظة اداء الموارد البشرية الموهوبة او اعتماد معايير غير دقيقة في اجراء مقارنات الاداء او في تحديد اتجاهاته.

اعتماد على ذلك فان على المنظمة التي تريد الوصول الى عملية تقييم اداء الموهبة قليلة المشاكل ان تاخذ بنظر الاعتبار عند تصميم نظام تقييم الآداء الاتي:

- وضوح اهداف عملية تقييم الاداء.
- التوقيت الصحيح للعملية.
- صدق وثبات معايير التقييم.
- دقة المعلومات المعتمدة على الاهداف.
- تناسب طريقة التقييم مع الاهداف.
- مؤهلات القائم بعملية التقييم.
- كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.

ملخص الفصل

تقييم اداء الموهبة هي العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات عن الموهبة داخل المنظمة وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها، وتتجلى اهميتها في المنظمات المعاصرة من خلال ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل، اذ يتم ابراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الامر الاستغناء عنها، كما تهدف عملية تقييم اداء الموهبة الى تحقيق عدد من الاهداف على مستوى المنظمة وعلى مستوى الادارة وعلى مستوى الموارد البشرية، كما تسعى الى تحقيق ثلاثة اغراض هي: استراتيجية، وادارية، وتطويرية"، وهناك عدد من الخصائص التي تتميز بها هذه العملية. وتوجد عدد من الاساليب التي من الممكن استخدامها في عملية تقييم اداء الموهبة، تحدد في ضوء عدد من المؤشرات، ويشارك في تقييم اداء الموهبة اكثر من جهة واحدة، كما تواجه هذه العملية عدد من المشكلات التي من الممكن ان تعيق تنفيذها بنجاح.

اسئلة الفصل

س1: ناقش تطور تقييم الاداء، مركزاً على تقييم اداء الموهبة وابرز خصائصه.

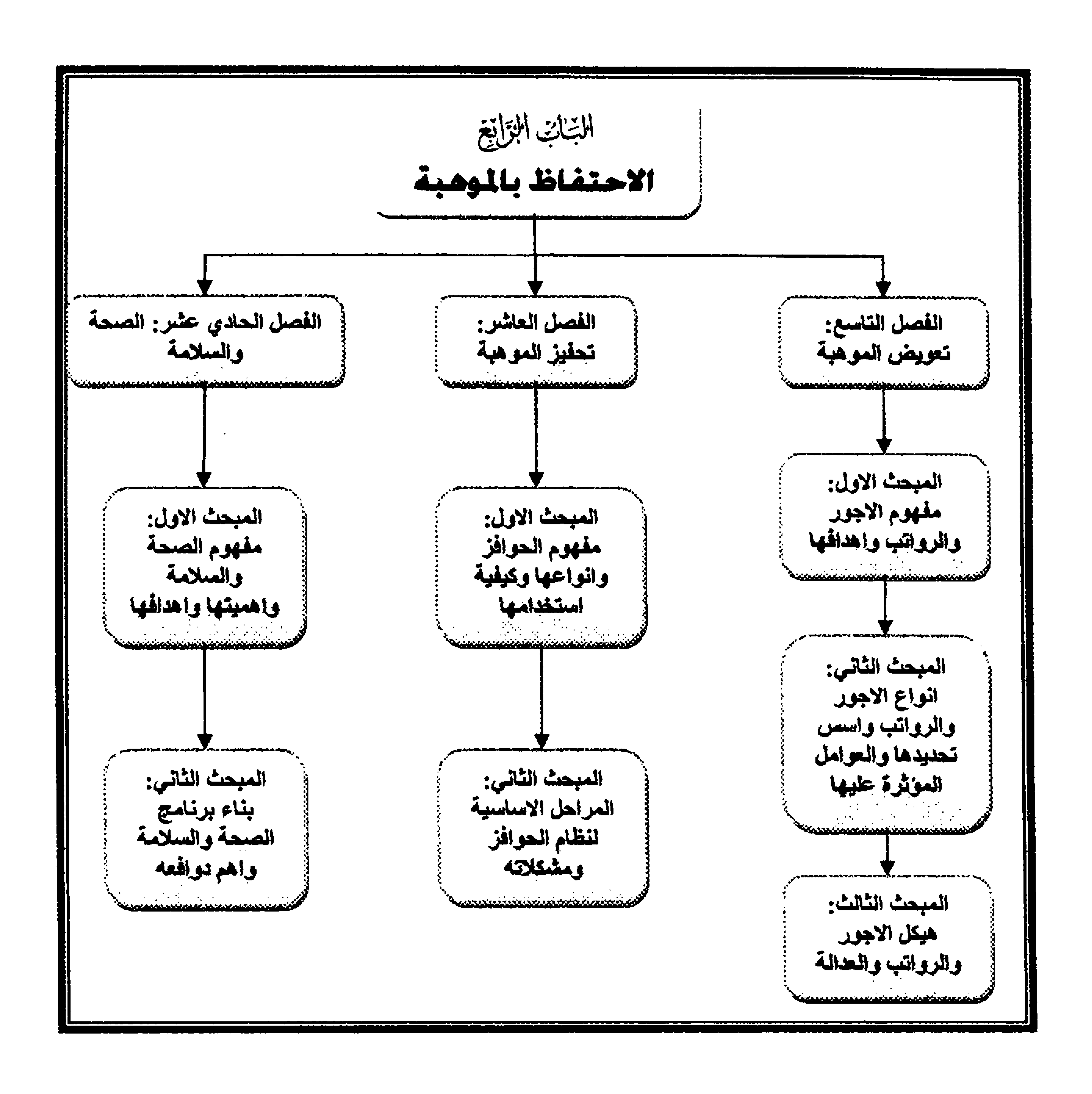
س2: وضح اهداف تقييم اداء الموهبة، على مستوى المنظمات.

س3: ما هي برأيك ابرز المبادئ التي يستند اليها نظام تقييم اداء الموهبة؟

س4: باعتبارك مستشاراً في مجال ادارة الموهبة، ما هي برأيك الشروط الواجب توفرها في مقاييس تقييم اداء الموهبة؟

س5: على من تقع مسؤولية تقييم اداء الموهبة في المنظمات الحديثة؟

س6: تواجة عملية تقييم اداء الموهبة مشكلات كثيرة، وضح ابرز تلك المشكلات.



الباب الرابع
الاحتفاظ بالموهبة
الفصل التاسع: تعويض الموهبة
الفصل العاشر: تحفيز الموهبة
الفصل الحادي عشر: الصحة والسلامة
المبحث الاول: مفهوم الاجور والرواتب واهدافها
المبحث الثاني: انواع الاجور والرواتب واسس تحديدها والعوامل المؤثرة عليها
المبحث الثالث: هيكل الاجور والرواتب والعدالة
المبحث الاول: مفهوم الحوافز وانواعها وكيفية استخدامها
المبحث الثاني: المراحل الاساسية لنظام الحوافز ومشكلاته
المبحث الاول: مفهوم الصحة والسلامة واهميتها واهدافها
المبحث الثاني: بناء برنامج الصحة والسلامة واهم دوافعه

الفصل التاسع

تعويض الموهبة

1. مفهوم الاجور والرواتب
2. اهداف الاجور والرواتب
3. انواع الاجور والرواتب
4. العوامل المؤثرة على تحديد الاجور والرواتب
5. أسس تحديد الأجور والرواتب
6. هيكل الاجور والرواتب
7. العدالة وتاثيرها على معدلات الاجور والرواتب

9

أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل الى التعرف على مفهوم الاجور والرواتب التي تعتمدها المنظمات المعاصرة في تعويض المواهب المتاحة لديها، وتحديد اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها من وراء ذلك. فضلاً عن التعرف على اهم انواع الاجور والرواتب، واهم العوامل المؤثرة على تحديدها، والاسس الواجب مراعاتها من قبل المنظمة عند تحديد نظام الاجور والرواتب فيها، والتعرف على هيكل الاجور والرواتب واهم مكوناته، واخيراً معرفة اثر العدالة في تحديد معدلات اجور ورواتب الموهبة.

9

الفصل التاسع

تعويض الموهبة

تؤدي الاجور والروابت في أية منظمة دوراً بارزاً ومهماً في تحديد ناتج الأداء التنظيمي لها، من خلال تاثيرها على اداء الموارد البشرية الموهوبة المتاحة لديها ومدى رغبة هذه الموارد ببذل اقصى جهد ممكن واستعدادها للبقاء داخل المنظمة، كما تشكل الاجور والرواتب اهم التكاليف التي تتحملها المنظمة، والتي تشكل في الوقت الحاضر احد التحديات التي تواجهها المنظمات في ظل بيئة العمل المتسمة بالمنافسة الشديدة، والتي تحتم عليها العمل على خفض كلفها إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير في جودة منتجاتها من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق هدف النجاح والبقاء، وهنا تبرز اهمية تحديد هيكل الاجور المعتمد من قبل المنظمة في تعويض الموهبة المتاحة لديها، وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم الاجور والرواتب وبعض الموضوعات المتعلقة من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الاول

مفهوم الاجور والرواتب واهدافها

اولا: مفهوم الاجور والرواتب

يمكن النظر الى الاجور والرواتب بانها سلاحاً ذو حدين فهي من جهة يمثل وسيلة الموارد البشرية لإشباع حاجاتها المتزايدة إبتداءً من الحاجات الإنسانية اليسيرة وتحقيق حالة الأمان الوظيفي والإستقرار وزيادة رغبتها في الأداء الأفضل، ومن جهة أخرى تمثل إحدى التكاليف المهمة التي تتحملها المنظمة مع تكاليف عناصر الانتاج الأخرى، فضلاً عن ذلك فان الأجور والرواتب يعدّان إحدى المكونات الأساسية للتعويضات التي تحصل عليها المواهب من المنظمة، ويمكن

تقسيمها أساساً الى تعويضات خارجية لاترتبط مباشرة بالعمل وداخلية ترتبط مباشرة بالعمل، وتمثل الاجور والرواتب التعويض الذي تحصل عليه المواهب من جراء بذلها لسلسلة من الجهود الذهنية والعضلية، ومثل هذه الجهود تمثل احد مصادر ديمومة المنظمة، ويرى بعض الباحثين بان الأجور تعني تعويض الموهبة على أساس الجهد وكمية الأنتاج، أما الرواتب فهي تستخدم عند تعويض الموهبة على أساس الوقت. وهناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب في تعريفهم لمفهوم الاجور والرواتب، اذ عرف الاجر من ناحية نقدية بانه: " مقدار ما تحصل عليه المواهب من مبالغ نقدية مقابل ما تقوم به من اعمال"، ومن ناحية الاجر الحقيقي بانه: "مقدار السلع والخدمات التي تستطيع المواهب ان تشتريها لاشباع حاجاتها المتعددة بواسطة الاجر النقدي"، كما عرف ومن وجهة نظر معتمدة على المعرفة بانه: "يتضمن تعويض المواهب لقاء تعلم اشياء معينة "، وهذا يشير الى استخدام المنظمة الاجور والرواتب في تحفيز الموهبة المتاحة لديها على توسيع مقدار المعارف التي يمتلكوها والتي من الممكن ان تؤثر على ادائهم في العمل، ومن جهة اخرى عرف بانه: "مقدرة جوهرية تستخدمها المنظمة للتاثير على اداء المواهب ومصممه بشكل اساسي لتعزيز العمل التعاوني ونتائج فرق العمل" وهذا التعريف يشير الى اعتماد المنظمة الاجور كوسيلة لتشجيع العمل التعاوني بين المواهب المتاحة لديها. وهناك ثلاثة استراتيجيات تستخدمها المنظمة في تعويض الموهبة المتاحة لديها:

1. استراتيجية الاجور المرتفعة: في هذه الاستراتيجية تقدم المنظمة مستوى تعويض للمواهب فيها اعلى من المستوى السائد في السوق، بهدف جذب افضل المواهب والحفاظ عليها. اي ان هذه الاستراتيجية تعتمدها المنظمات عندما تهدف الى الاحتفاظ بالموهبة لديها.

2. استراتيجية الاجور الاعتيادية: هذه الاستراتيجية ربما تكون اكثر الانواع استخداما، فهي تضع التعويض في موقع السيادة فيما يخص معدل الاجور المعتادة في السوق والهدف ببساطة هو تقديم التعويض بوصفه أساساً تنافسياً.
3. استراتيجية الاجور المنخفضة: تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تقدم التعويض في ادنى المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كافٍ من الموارد البشرية للحفاظ على استمرارية العمل. اي ان المنظمات التي تعتمد هذه الاستراتيجية لا تهدف الى جذب الموهبة والحفاظ عليها.

وتتجلى اهمية الاجور والرواتب في المنظمات المعاصرة من خلال دورها في تشجيع المواهب وتحفزيها لبذل المزيد من الاداء والانتاجية، كما تساهم في تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي للمواهب من خلال تعويضهم، فضلاً عن كون الاجور والرواتب تمثل العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف الموهبة لكافة امكانياتها في العمل. وقد قام بعض الباحثين بتحديد مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة بالاجور والرواتب ابرزها الآتي:

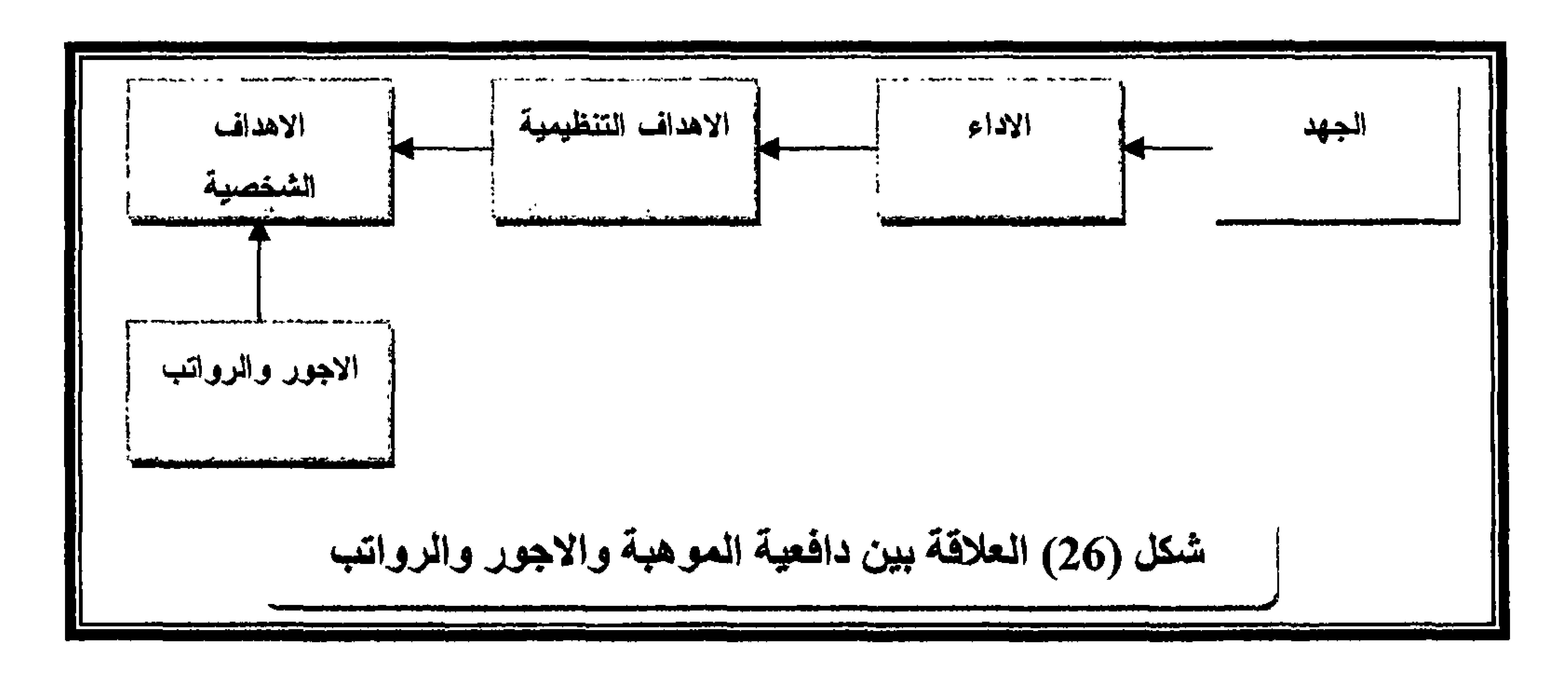
1. هيكل الاجور: هو الرتب الاعتيادي للوظائف المختلفة (هيكل الوظائف) وكم عدد ذوي الراتب (مستوى الاجور).
2. مستوى الاجور: الراتب الاعتيادي ويتضمن الاجور والعلاوات والمكافات في المنظمة.
3. هيكل الوظائف: الراتب الاعتيادي لوظائف المنظمة.
4. درجات الاجور: الوظائف المتماثلة المتساوية او المترابطة التي تم جمعها داخل فئة معية لاغراض ادارة الاجور.
5. مسافة المدى: المسافة بين الحدود العليا والدنيا ضمن فئة معينة للاجور.

ثانياً: اهداف الاجور والرواتب

يهدف اي نظام للاجور والرواتب الى بناء هيكل ونظام عادل للدفع يطبق على المواهب المتاحة لدى المنظمة، طبقاً لوظائفهم ومستوى ادائهم في هذه الوظائف وعلى الرغم من وضح هذا الهدف الا ان تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة، كما تحدد معظم انطمة الاجور والرواتب الاساسية مدى القدرة للدفع للوظائف المعينة ويعتمد هذا المدى على القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة للمنظمة، ويتحدد مستوى اداء الموهبة وموقع اجر هذه الموهبة داخل هذا المدى المحدد لاجر الوظيفة، يمكن تقسيم الاهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها من خلال نظم الاجور والرواتب التي تعتمدها في تعويض الموهبة المتاحة لديها الى الاتي:

1. جذب افضل المواهب الى المنظمة
2. الحفاظ على افضل المواهب البشرية المتوفرة في المنظمة.
3. تحفيز ودفع الموارد البشرية لافضل مستوى من الاداء.
4. تقليل معدلات الدوران والاجهاد.
5. رفع الروح المعنوية للمواهب.

ويمكن تحديد طبيعة العلاقة بين مقدار الاجور والرواتب التي تحصل عليها الموهبة ودافعيتها للعمل من خلال الشكل (26):



شكل (26) العلاقة بين دافعية الموهبة والاجور والرواتب

المبحث الثاني

انواع الاجور والرواتب واسس تحديدها والعوامل المؤثرة فيها

اولا: انواع الاجور والرواتب

يمكن تقسيم الاجور والرواتب التي تقدمها المنظمات للمواهب المتاحة لديها الى عدة انواع اهمها الاتي:

1. الاجور والرواتب الدورية وغير الدورية: فالاجر الدوري هو الاجر الذي تحصل علية المواهب بصفة متكررة عبر فترات دورية مثل الاجر الاساسي، بينما الاجر غير الدوري يمثل الاجر الذي يدفع للمواهب على فترات زمنية لا تتفق مع دورية الاجر ولا يمثل مقابل صريح للوظيفة مثل منح الاعياد والمكافات السنوية.
2. الاجور والرواتب الحقيقية والاسمية: الاجر الاسمي هو المقابل النقدي او المالي الذي تحصل عليه المواهب جراء عملها، اما الاجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن ان تحققها المواهب من خلال المقابل النقدي الذي حصلت عليه جراء العمل.
3. الاجور والرواتب النقدية والعينية: ويتكون الاجر النقدي من جزئين جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك او متغير يدفع طبقاً لظروف العمل والجهد المبذول من قبل المواهب، اما الاجر العيني فيتمثل في المقابل المعنوي الذي تحصل عليه المواهب من الوظيفة التي يشغلها أي انه يرتبط بالحاجات المعنوية، ومن خلال هذا الاجر يمكن ان تحسن الموارد البشرية في ظروف معيشتها مثل الحصول على موقع وظيفي يتوافق مع رغبتها، وايضا الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة مجانا او بمقابل رمزي مثل السكن والخدمات الصحية ومرافق الترفيه.

ثانيا: العوامل المؤثرة في تحديد الاجور والرواتب

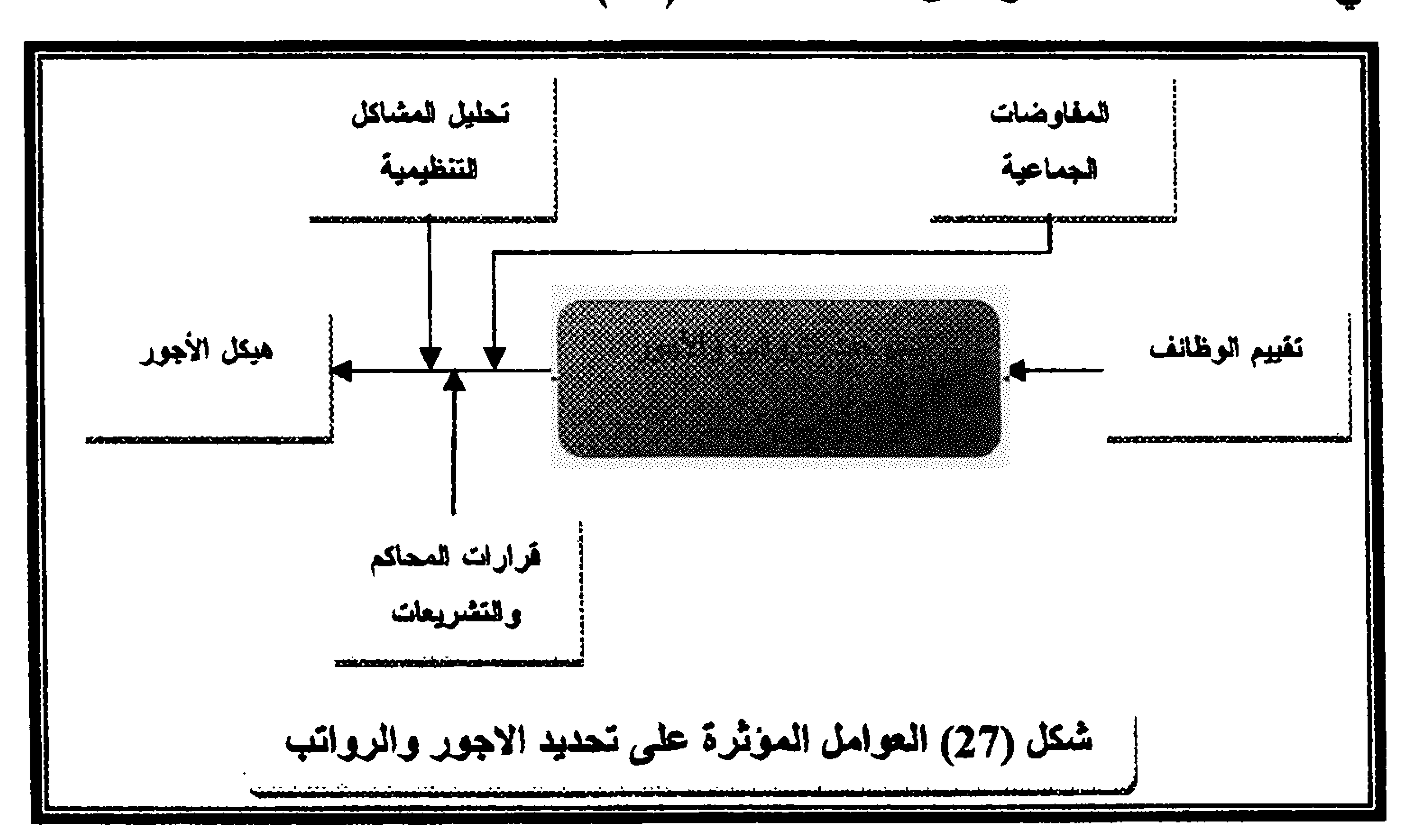
رغم ان معظم المديرين والمنظمات والعاملين قد يروا ان الكفاءة هي التي تحدد الاجور والرواتب، الا انه توجد عدد من العوامل هي التي تحدد مقدار الاجور والرواتب التي تحددها المنظمة لتعويض الموهبة المتاحة لديها، ويمكن تحديد اهم هذه العوامل بالاتي:

1. مستوى الاداء: طالما ان المورد البشري موجود للقيام بعمل معين فمن الاولى ان يتحدد اجره حسب مساهمته في العمل وحسب ما يحققه من نتائج، وكلما كانت معايير الاداء واضحة من حيث الكم والنوع كان الامر سهلا، ومن الامثلة على ذلك عدد الوحدات المنتجة او عدد المعاملات المنجزة....الخ.
2. الجهد المبذول في العمل: يصعب في بعض الاعمال قياس الناتج النهائي لما تقوم به المواهب، مما يجعل بعض المنظمات تلجا الى تحديد الاجور حسب الجهد الذي تبذله المواهب ممثلا بساعات العمل، وصعوبته، الى اخر ذلك، نظرا لاهمية الوقت بوصفه احد الموارد التي لا يمكن تعويضها.
3. المهارات: التي تتوافر في الموهبة طبقاً لهذا العامل يتحدد اجرها على اساس المهارات التي تكتسبها بحيث يزيد الاجر مع كل مهارة جديدة تكتسبها الموهبة.
4. صعوبة العمل: تتحدد الاجور وفقا لهذا العامل حسب ظروف العمل والوقت الذي تقضيه المواهب في العمل، والادوات المستخدمة فيه وطبيعة البيئة التي تعمل فيها المواهب، اذ يتناسب الاجر طرديا مع صعوبة تلك الظروف.
5. درجة المسؤولية: تتحدد الاجور والرواتب هنا حسب درجة المسؤولية التي تتحملها المواهب، والتي قد تتطلب منها اتخاذ قرارات حاسمة، فكلما زادت المسؤولية يزيد الاجر.
6. تكاليف المعيشة: لايمكن اغفال تكاليف المعيشة كاساس لتحديد الاجور، اذ ان الارقام المطلقة للرواتب والاجور لا تعني الكثير، اذا ما اخذت بمعزل عن تكاليف المعيشة، على سبيل المثال مئة دينار في بلد معين قد تكون راتب مجزيا، بينما لا يّعد مثل هذا المبلغ في بلد اخر سبيلا لعيش حياة كريمة، وذلك

بسبب التفاوت الكبير في تكاليف المعيشة بين البلدين، ولعل هذا ما يفسر هجرة المواهب النادرة من بلد لاخر على الرغم من ان قيمة الرواتب قد تكون من ناحية رقمية متساوية في كلا البلدين.

7. ندرة الموارد البشرية: تتقاضي الموارد البشرية الموهوبة والتي يزيد الطلب عليها اجورا اعلى من تلك التي لا طلب عليها في سوق العمل، وذلك بحكم قانون العرض والطلب الذي يفيد انه كلما زاد المعروض من السلع قل سعرها، والعكس بالعكس.
8. مدى الارباح التي تحققها المنظمة: المنظمات التي تحقق ارباحا عالية اقدر على دفع اجور اعلى من غيرها الاقل ربحية.
9. قوة نقابات العمال: كلما انتظم العمال والموظفين في هيئات نقابية، كانت الاجور التي يتقاضونها اعلى، لان النقابات تتفاوض مع الادارات باستمرار للمحافظة على الحد من تأكل الاجور بفعل عوامل التضخم او المنافسة غير العادلة من قبل العمالة الوافدة التي ترضى باجور اقل، وتعطى بالتالي الاولوية على حساب المواهب الوطنية في غياب النقابات.

ومن جهة اخرى يمكن تحديد العوامل المؤثر على تحديد الاجور والرواتب في المنظمات المعاصرة من خلال الشكل (27):



شكل (27) العوامل المؤثرة على تحديد الاجور والرواتب

ثالثاً: أسس تحديد الأجور والرواتب

عند قيام المنظمة بوضع سياسة الاجور والرواتب المعتمدة في تعويض الموهبة المتاحة لديها يفترض مراعاة الاسس الآتية:

1. أن تعكس الفروق في الأجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقة في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
2. أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى في المحيط نفسه.
3. التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من المواهب وبين ما تتحمله نظير تلك المواهب من تكاليف إجمالية.
4. ان يكون هناك تناسب بين الأجور وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للمواهب.
5. أن يتم وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة.
6. أن يعكس نظام الأجور الارتباط ما بين ما يدفع للموهبة كمقابل، وبين أدائها الفعلي.
7. ان يتناسب نظام الأجور مع قدرة المنظمة المالية ومركزها المالي.

المبحث الثالث

هيكل الاجور والرواتب والعدالة

اولاً: هيكل الاجور والرواتب

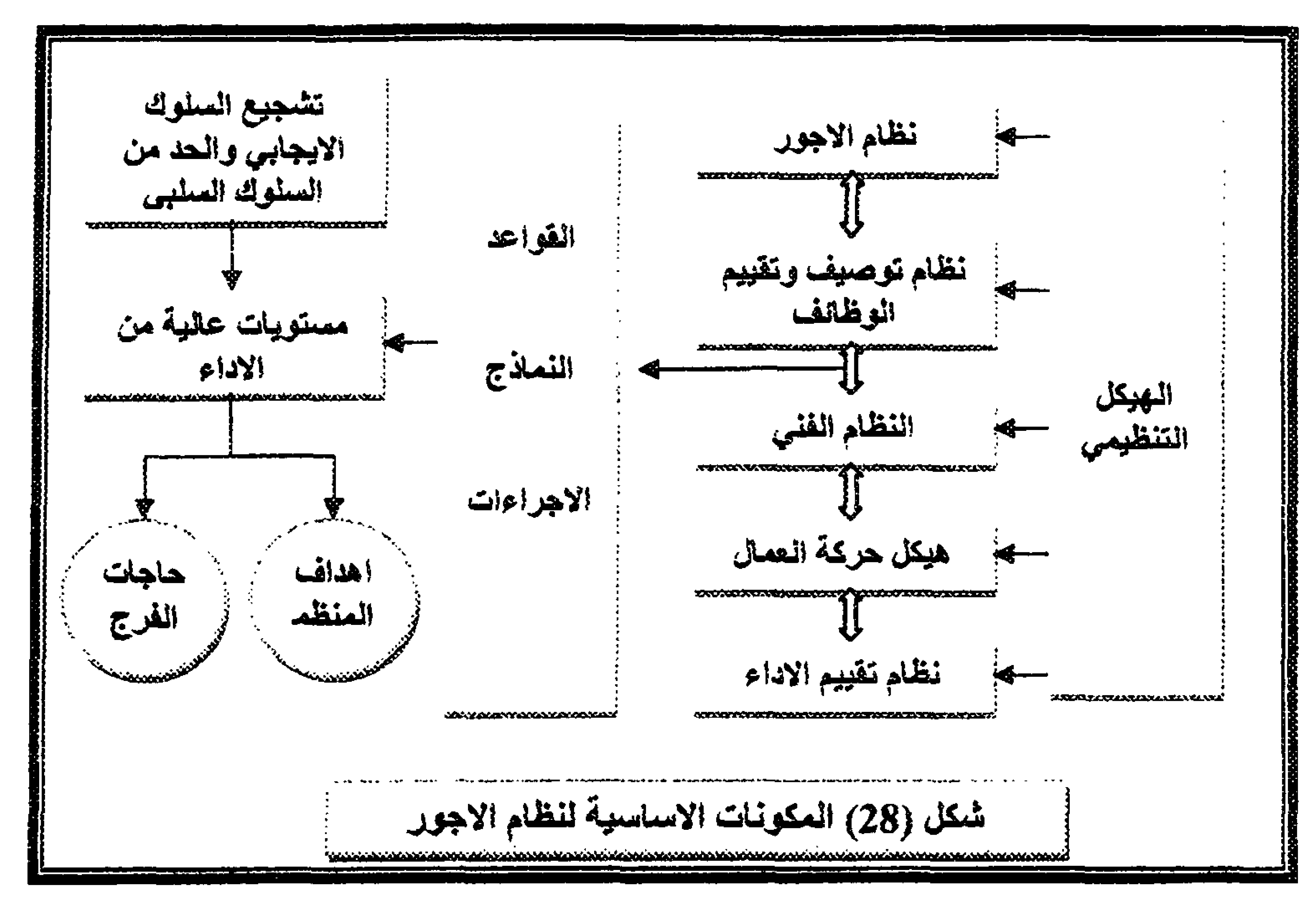
عندما تصمم المنظمة هيكل الاجور والرواتب المعتمد في تعويض الموهبة لديها، يجب عليها اولاً ان تراعي ارتكازه على المبادئ الثلاثة الاتية:

1. مبدأ العدالة: أي ان الاجر والراتب يجب ان يعتمد على اسس ثابتة تسري على جميع المواهب في المنظمة.
2. مبدأ المساواة: أي يجب ان يكون هناك مساواة في تحديد الرواتب للوظائف التي تتساوى وتتشابه في المسؤوليات والواجبات.
3. مبدأ الكفاية: أي يجب ان يكون الراتب كافياً لمواجهة التزامات المواهب الضرورية.

ولوضع هيكل اجور ورواتب عادل في المنظمة يجب عليها القيام بالاتي:

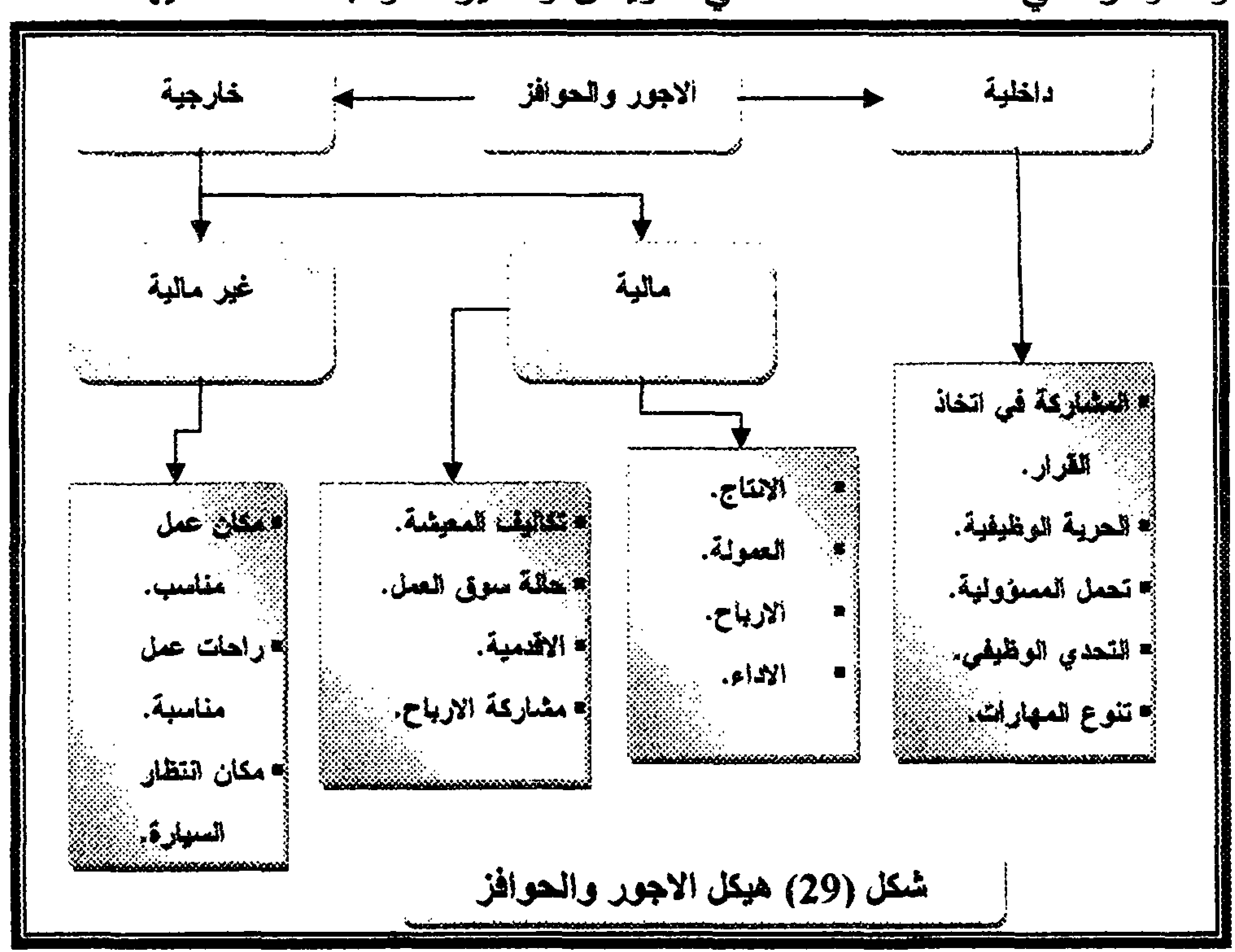
1. تحديد الاجر المناسب لكل وظيفة: حيث يعكس الاجر المناسب لكل وظيفة قيمتها النسبية والمطلقة، اذ يتم تحديد الاهمية المطلقة للوظيفة من خلال عملية تقييم الوظيفة، اما القيمة المطلقة فهي قيمة الوظيفة واجرها السائد في السوق.
2. هيكل الوظيفة: يتكون هيكل الوظيفة من مجموعة من الاعمال والوظائف الاساسية التي تم تقيمها حسب اهميتها النسبية.
3. تحديد نطاق الاجر: اذ يجب ان يكون لكل مجموعة من الوظائف او كل فئة فيها اجر موحد.

ويمكن تحديد المكونات الاساسية للنظام العام للاجور والرواتب التي تعتمده المنظمة في تعويض الموهبة العاملة لديها من خلال الشكل (28):



شكل (28) المكونات الاساسية لنظام الاجور

كما يمكن من خلال الشكل (29) توضيح الهيكل العام للاجور والرواتب والحوافز التي تعتمده المنظمات في تعويض وتحفيز الموهبة العاملة لديها:



شكل (29) هيكل الاجور والحوافز

ثانيا: العدالة وتاثيرها على معدلات الاجور والرواتب

ان الحاجة الى تحقيق العدالة من العوامل الحاكمة في تحديد معدلات الاجور، وبصفة خاصة كل من العدالة الخارجة التي يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الاجور بالمنظمة بنظيرتها السائدة في المنظمات الاخرى، اما العدالة الداخلية فتتحقق من خلال مراعاة ان يحصل المواهب على اجر يعادل ما يحصل عليه الاخرين بالمنظمة والذي لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التاهيل ويؤدون ذات الوظيفة، ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع معدلات الاجور من خلال اتباع الخطوات الاتية:

1. اجراء مسح شامل للمرتبات التي تقدمها المنظمات الاخرى لنفس الوظائف (تحقيق العدالة الخارجية).
2. تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال اجراء تقييم الوظائف (لضمان تحقيق العدالة الداخلية).
3. تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات اجرية متساوية.
4. تسعير كل فئة اجرية باستخدام منحنيات الاجور.
5. وضع معدلات ملائمة للاجور والرواتب.

ملخص الفصل

تشكل الاجور والرواتب مقدار المبالغ التي تقدمها المنظمات الى المواهب المتاحة لديها لقاء الخدمات التي تقدمها لها، وتتجلى اهميتها في تشجيع المواهب وتحفيزيها لبذل المزيد من الاداء والانتاجية، كما تساهم في تخفيف حدة الاضراب والتوتر النفسي للمواهب، وهناك مجموعة من الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من وراء الاجور والرواتب ابرزها جذب افضل المواهب الى المنظمة، والحفاظ عليها مع رفع الروح المعنوية لها، وهناك عدة انواع من الاجور والرواتب التي تعتمدها المنظمات في تعويض مواهبها، وهناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التاثير على الاجور والروابت بعض هذه العوامل تتعلق بالمواهب نفسها، والبعض الاخر يتعلق بسياسات المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وهناك مجموعة من الاسس الواجب على المنظمة مراعاتها عند قيامها بتصميم هيكل الاجور والرواتب داخلها.

اسئلة الفصل

س1: ما هي برأيك الاستراتيجيات المناسبة التي يمكن ان تعتمدها منظمات الاعمال لتعويض المواهب العاملة لديها؟

س2: كيف بأمكانك ان تحدد العلاقة بين الدافعية لدى الموهبة والاجور والرواتب المقدمة اليها ؟ موضحاً اجابتك بالاشكال المناسبة.

س3: باعتبارك مستشاراً في ادارة الموهبة، ما هي برأيك العوامل المؤثرة في تحديد التعويض الملائم للمواهب؟

س4: ما هو هيكل الاجور والرواتب العادل التي يمكن ان تعتمده المنظمات لتعويض المواهب؟

س5: كيف يمكن برأيك تحقيق العدالة (الداخلية والخارجية) في المنظمات لتعويض الماهب؟

الفصل العاشر

تحفيز الموهبة

1. مفهوم الحوافز
2. كيفية استخدام التحفيز في الحفاظ على الموهبة
3. انواع الحوافز
4. المراحل الاساسية لنظام الحوافز
5. مشكلات التحفيز في المنظمات

10

أهداف الفصل

الهدف من هذا الفصل هو التعرف على مفهوم الحوافز وكيفية استخدامها في تحفيز المواهب المتاحة لدى المنظمات المعاصرة، فضلاً عن محاولة التعرف على اهم انواع الحوافز التي تعتمدها المنظمات في تحفيز مواهبها، واهم مراحل تنفيذ خطة الحوافز، كما سنحاول التعرف على اهم المشكلات التي من الممكن ان تعيق التحفيز في المنظمة.

10

الفصل العاشر

تحفيز الموهبة

تسعى العديد من المنظمات المعاصرة الى الاحتفاظ بالموهبة داخلها من خلال تحفيزها لبذل اقصى جهد واداء ممكن، في سبيل تعزيز قدرتها على البقاء والاستمرار في العمل، لذا تعمد العديد من هذه المنظمات الى استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات المادية والمعنوية، أو الإمكانات المتاحة لديها في حث المواهب العاملة فيها على رفع اداءها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي الارتقاء بأداءها لأفضل المستويات. ويتضمن الفصل مبحثين:

المبحث الاول

مفهوم الحوافز وانواعها وكيفية استخدامها

اولاً: مفهوم الحوافز

ان مفهوم تحفيز الموهبة يعني توجيه سلوكها وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة لكل من المنظمة والمجتمع ولها، كما ان المنظمات تعمد الى تنشيط اداء المواهب لديها عن طريق الاغراءات المالية، وتضع خطط الاستحقاق في ضوء مستويات اداء محددة، ويقصد بالحوافز بأنها فرص او وسائل (مكافاة، علاوة) تضعها ادارة المنظمة امام مواهبها، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لاشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج الى اشباع، اذ ان الحوافز بمثابة المؤثرات الخارجية التي تشجع المواهب او تحفزها لاداء افضل، ويمكن تعريف الحوافز بانها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للموهبة في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديها"، اذ يشير هذا التعريف الى اهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز الموهبة، وبذات الاتجاه تقريباً يمكن تعريف

الحوافز بانها: "جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث المواهب على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات"، ومن جهة اخرى عرفها بعض الباحثين بانها: " العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في المواهب والتي تحدد نمط السلوك أو التعريف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاتها الإنسانية كافة "، ولغرض نجاح نظام الحوافز المرتبط بالاداء لابد من توفر الشروط الآتية:

1. امكانية قياس الاداء بمقاييس دقيقة وموضوعية لتحديد مدى استحقاق كل موهبة لهذه الحوافز ونسبة الاستحقاق.
2. ضرورة توفر كافة الامكانيات اللازمة للاداء الفعال بحيث يمكن للمواهب السيطرة على مستوى ادائهم.
3. ان يكون النظام واضحا ومفهوما من قبل المواهب للتأثير في دافعيتهم نحو العمل.
4. ان يكون نظام الحوافز ذا اهمية للمواهب ويتفق مع رغباتهم.

ويتضمن تحفيز الموهبة في المنظمات المعاصرة توفير المعايير الآتية:

1. وجود انظمة موثقة ومطبقة لتحفيز الموهبة وتشجيعها على تقديم المزيد من الجهود والعطاء، وتبين بوضوح شروط عمليهم وما لهم من حقوق وما عليهم من التزامات.
2. ابتاع سياسة مكافات وحوافز تتسم بالعدالة والموضوعية والشفافية.
3. وضع سلم للرواتب والاجور والمكافات والمنافع بما يتماشي مع حاجات الموارد البشرية الموهوبة.
4. تبني استراتيجيات مناسبة لتعزيز رضا الموهبة والاحتفاظ بها.
5. تبني سياسات واجراءات عادلة وموضوعية فيما يتعلق بتقييم الاداء والترقيات.

6. تقدير جهود الموارد البشرية الموهوبة الاكثر تميزا، ومراعاة الفروق الفردية والتنوع الثقافي والاجتماعي بينها.
7. توفير ظروف عمل صحيحة وملائمة تساعد الموارد البشرية الموهوبة على الاداء المتميز والمبدع.
8. تبني وتعميم انظمة وتعليمات واضحة ومفصلة بشان تظلمات الموارد البشرية الموهوبة وشكاواهم وتعميمها على الجميع.
9. تبني برامج لرعاية الموارد البشرية الموهوبة وتحقيق الرفاهية لهم والمحافظة عليهم كالتامين الصحي والضمان الاجتماعي ومكافاة نهاية الخدمة وغيرها من المنافع الاضافية.
10. قياس مدى رضا الموارد البشرية الموهوبة وتحديد ما يواجهونه من مشكلات والاستفادة منها في تحسين مستويات رضاهم.

ثانياً: كيفية استخدام التحفيز في الحفاظ على الموهبة

هناك ثلاث استراتيجيات لادارة الموهبة يمكن للمنظمات استخدامها في تحفيز الموهبة المتاحة لديها والاحتفاظ بها وهي:

1. الاستراتيجية الاولى: يمكن للادارة في المنظمات خلق مجتمع أشبه بالأسرة مما يساهم في تحفيز المواهب وتنمية الشعور بالمسؤولية اتجاة الاخرين وتجاه المنظمة، وان مثل هذه المنظمات التي تكوّن مجتمعاً أشبه بالعائلة تكفل العدد من الأحداث الاجتماعية والأنشطة الخارجية التي تساعد في تقوية أواصر المعرفة والصداقة بين المواهب، فضلاً عن عقد اللقاءات الاجتماعية بشكل منتظم على مستوى المنظمة من اجل إشراك المواهب بالمعلومات الخاصة بها.
2. الاستراتيجية الثانية: قد تفضل المنظمات توفير الأعمال المثيرة للاهتمام والمجزية، عبر توفير فرص عمل للمواهب تحمل الكثير من التحدي وتساعد على التعلم والنمو.

3. الاستراتيجية الثالثة: تستطيع المنظمات الاعتماد على التعويض السخي والعادل لتحفيز المواهب فيها إذ تدفع أجوراً أعلى من المنظمات المنافسة، كما تستخدم الحوافز النقدية لجذب المواهب، ومكافأتهم، والاحتفاظ بهم.

ثالثا: انواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافزعلى اساس اسلوب دفعها والتي تعتمدها المنظمات في تحفيز المواهب الموجودة لديها الى الآتي:

1. الحوافز الفردية: تقوم خطط التحفيز الفردي على مكافأة الاداء الفردي وتشمل المداخل الشائعة لهذا النوع كلاً من الاجر الموضوعي، والاجر حسب القطعة، وحوافز توفير الوقت والعمولات.
2. الحوافز الجماعية: يمكن استخدام الحوافز الفردية (المذكورة اعلاه) على اساس جماعي، اي يمكن الدفع للمواهب استناداً الى أدائهم المختلط، وتفضل الحوافز الجماعية عندما تكون واجبات المواهب مترابطة ومعتمدة وتتطلب التعاون.

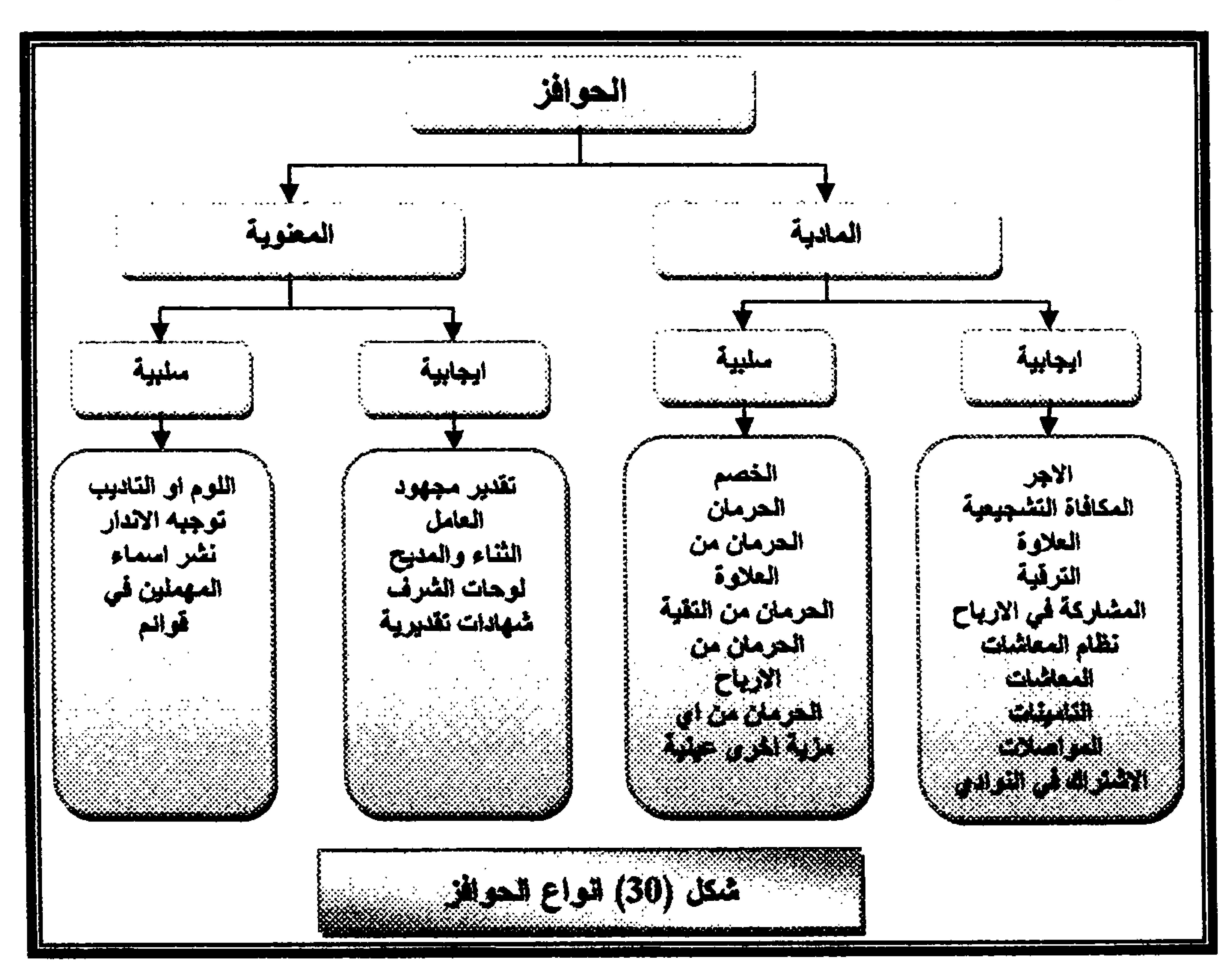
اما اهم انواع الحوافز التي من الممكن ان تعتمدها المنظمة في تحفيز الموهبة هي:

1. **الحوافز المادية:** وتنقسم الى:

- حوافز في شكل نقود: ومن الامثلة عليها "زيادة الرواتب، والفرصة للحصول على اسهم، والمشاركة في الارباح، ومكافات في المناسبات الوطنية والدينية".
- مزايا اضافية: ومن الامثلة عليها " التامين الصحي، وتوفير سيارة خاصة من المنظمة، والتامين على الحياة، وامتيازات التقاعد، واجازات طويلة ورحلات خارجية، و عضوية نوادي رياضية واجتماعية".
- رموز المركز: ومن الامثلة عليها "تخصيص سكرتيرة، والمكتب الواسع، وعدد التلفونات، والبرادي والسجاد والصور الزيتية التي تزين جدران المكتب، وموقع المكتب، ومكان مخصص لوقوف السيارات... الخ".

2. **الحوافز الاجتماعية:** ومن الامثلة عليها "كتب الشكر والثناء، وتقييم الاداء المرتفع، وكيل المديح للموهبة امام الزملاء، وتوجيه دعوات لحضور حفلة غداء او عشاء في مطعم فاخر، وطلب اقتراحات من المواهب، والجوائز، وإقرار رسمي او غير رسمي بالانجاز ".
3. **حوافز تنبع من العمل نفسه:** ومن الامثلة عليها " احساس المواهب بالانجاز، ونقل المواهب الى وظائف ذات مسؤوليات وصلاحيات اكثر، والتدوير بين الوظائف بشكل مستمر ".

اذن تتنوع الحوافز التي تقدمها المنظمة لمواهبها، فقد تكون هذه الحوافز سلبية وايجابية او حوافز مادية ومعنوية او حوافز اولية اساسية وحوافز اجتماعية ذاتية او حوافز فردية وحوافز جماعية، والشكل (30) يوضح بعض انواع هذه الحوافز:



شكل (30) انواع الحوافز

المبحث الثاني

المراحل الاساسية لنظام الحوافز ومشكلاته

اولا: المراحل الاساسية لنظام الحوافز

لكي تستطيع الادارة من اعداد نظاما متماسكاً للحوافز لابد ان يبنى على اسس سليمة ولابد من مروره بعده مراحل او خطوات اهمها الآتي:

1. مرحلة الدراسة والاعداد: اذ تقوم ادارة الموهبة باجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الانسانية والادارية والاقتصادية والقانوينة، من حيث تركيب الموارد البشرية، ودوافع وحاجات المواهب، والتغييرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للاداء، ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها الى جانب دراسة سياسات ادارة الموهبة الاخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الاساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الموارد البشرية ونظرتهم الى الحوافز وهكذا.
2. مرحلة وضع الخطة: تقوم ادارة الموهبة بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الاولى بقصد استيعاب دلالاتها وابعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب ان تسير حسب الخطوات الآتية:
   - تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشرة بين المواهب العاملة لدى المنظمة.
   - تحديد مدى اداء الوظيفة على اساس فردي او جماعي.
   - تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
   - تحديد اطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

ولابد من ان تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغييرات المستقبلية دون مساس بخطواتها الاساسية.

3. مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من قيام ادارة الموهبة بتهئية المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديده بشأنها مع المواهب المتاحة لدى المنظمة، من اجل شرح الخطة لهم ومدى اهميتها وموضوعيتها، وننصح الادارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتاكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة، ويفضل اختيار احد اقسام المنظمة او مجموعة صغيرة من الموارد البشرية من اجل التعرف على ردود افعالهم تجاه الخطة ومدى استجابتهم لها وحرصهم على نجاحها.

4. مرحلة التنفيذ والمتابعة: في ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الادارة باجراء التعديلات اللازمة على الخطة، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب ان تتابع الادارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها او تعثرها واسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

ثانيا: مشكلات التحفيز في المنظمات

ان تعدد الحوافز وتباين اهداف المواهب ودوافعهم وتبدلها او تغيرها بين وقت واخر يجعل مسالة اختيار الحافز مشكلة حقيقة اما المواهب في ادارة الموهبة، وتزداد هذه المشكلة عمقا في بلادنا العربية لان غالبية المنظمات العاملة فيها تعاني من مشاكل عديدة بشان الحوافز، فالى جانب ضعف دور ادارة الموهبة في هذه المنظمات نجدها، تعاني من واحدة او اكثر من المشكلات الآتية بخصوص الحوافز:

1. عدم وضوح اهداف نظام الحوافز لكل من الادارة والمستفيدين.
2. غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات المواهب.
3. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الاداء لكلي تمنح الحوافز بناء عليها، وقد ادى ذلك الى حصول اعداد كبيرة من المواهب على حوافز واحدة او متشابهة على الرغم من وجود الفروقات المهارية والثقافية فيما بينهم.

4. عدم دقة تقييم اداء الموهبة وخضوع عملية التقييم للعوامل الشخصية في اغلب الاحيان.

5. نقص مهارات المديرين في تطبيق الحوافز، وتحيز بعضهم، وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.

6. قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعالتيها والاثر الذي تتركه على المواهب، والعائد المتحقق منها، والثغرات التي توجد فيها، والجوانب التي تحتاج الى تعديل وغياب الاحصاءات الدالة على ذلك.

ملخص الفصل

تشكل الحوافز جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث المواهب على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات، وهناك ثلاثة استراتيجيات من الممكن ان تعتمدها المنظمات في تحفيز المواهب المتاحة لديها، وتقسم الحوافز الى حوافز مادية واخرى معنوية، كما وتقسم الى حوافز ايجابية واخرى سلبية، ويمكن استخدام هذه الانواع على اساس فردي او جماعي، وذلك حسب طبيعة سياسة المنظمة، كما يمر تصميم نظام الحوافز باربعة خطوات هي: "الدراسة والاعداد، ووضع الخطة، وتجريب الخطة، والتنفيذ والمتابعة"، واخيرا هناك مجموعة من المشكلات التي تواجه المنظمة عند تحفيز مواهبها.

أسئلة الفصل

س1: ناقش كيف يمكن للمنظمات المعاصرة تحفيز المواهب الموجودة لديها.

س2: ما هي الاستراتيجيات التي يمكن ان تعتمدها المنظمات لتحفيز الموهبة؟

س3: كيف يمكن تصنيف الحوافز المقدمة للمواهب في المنظمات؟

س4: ما هي برأيك المشكلات التي تواجه المنظمات اليوم في عملية تحفيز المواهب؟

الصحة والسلامة

1. مفهوم الصحة والسلامة
2. أهمية الصحة والسلامة وأهدافها
3. بناء برنامج الصحة السلامة
4. دوافع استجابة المنظمات لإدارة الصحة والسلامة المهنية

11

أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل الى تحديد مفهوم الصحة والسلامة واهميتها في الحفاظ على المواهب المتاحة لدى المنظمة، فضلاً عن تحديد اهم الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال تبني هذه البرامج، كما يحاول توضيح كيفية بناء برنامج الصحة والسلامة داخل المنظمة، وما هي اهم الدوافع التي تقف وراء استجابة المنظمة لمثل هذه البرامج.

11

الفصل الحادي عشر

الصحة والسلامة

نتيجة لزيادة الدور التي تلعبه المواهب في نجاح المنظمات وقدرتها على الاستمرار والنمو في العمل، فقد تزايد الاهتمام ببرامج الصحة والسلامة كوسيلة للحفاظ على الموهبة المتاحة لديها بافضل حالة صحية ممكن، اذ ان برامج الصحة والسلامة كفيلة بالمحافظة على الحالة المادية والحالة المعنوية للمواهب، وتحسين اتجاهاتهم نحو عملهم ونحو المنظمة. ولقد تزايد الأهتمام في الآونة الأخيرة بالصحة العقلية والنفسية للمواهب وخصوصاً في المنظمات الصناعية، فقد أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث أن السبب الرئيس وراء إصابة المواهب بالأمراض النفسية والعقلية هو القلق والتوتر الناجمين من ظروف وبيئة العمل بالدرجة الأساس الى جانب الظروف الأجتماعية الاخرى. ويتضمن هذا الفصل مبحثين:

المبحث الاول

مفهوم الصحة والسلامة واهميتها واهدافها

اولا: مفهوم الصحة والسلامة

ان مصطلحي الصحة والسلامة مترابطان بدرجة كبيرة، الا ان مصطلح الصحة هو الأوسع بعض الشئ، اذ يشير الى الحالة العامة للصحة البدنية والذهنية، اي ان الشخص الصحيح المتعافي الذي يخلو من الأمراض والأصابات والمشكلات العقلية والعاطفية والتي قد تضعف فعالياته الطبيعية، ومع ذلك فان السؤال حول ما تعنيه الصحة تماما او ما يعنيه السلوك الطبيعي هو سؤال مفتوح ومعرض للتفسيرات المختلفة. وتتركز ممارسات الادارة في المجال الصحي في الحفاظ على السعادة والرفاهية للمواهب، اما السلامة فيقصد بها الأنشطة الهادفة الى حماية المواهب من إصابات العمل المهنية، وكذلك حماية كل ممتلكات المنظمة من الدمار

بسبب حوادث العمل والأمراض المهنية، ويعرف مفهوم السلامة والصحة المهنية بأنه: " مجال يهدف الى حماية مختلف فئات المواهب من التأثيرات الصحية الخطرة الفورية او بعيدة المدى والتي يمكن ان تنجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل او بيئته او شروطه من خلال معالجة العوامل البيئية والتقنية والشخصية المؤدية الى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطها، بشكل يؤدي الى تمتع المواهب الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة ". اي ان المقصود بالصحة والسلامة المهنية حماية المواهب على اختلاف مهاراتهم وطبيعة اعمالهم من اخطار المهن التي يزاولونها سواء الفسيولوجية او النفسية، وذلك من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برامج امن وحماية مناسب، يمكن بواسطتة تقليل عدد الحوادث والاصابات التي تتعرض لها المواهب في مكان العمل، او منع حدوثها، ويتم وضع برنامج الحماية عبر دراسة كل عمل وتحليلة لمعرفة المخاطر او الاصابات التي قد يتعرض لها المورد البشري، وتوفير الوسائل التي يمكن بوساطتها ان تحميه من الاصابة، ويعد موضوع توفير الامن والحماية للمواهب في مكان العمل من المواضيع المهمة التي استرعت عناية جميع الدول الصناعة والمنظمات لما له من تاثير كبير ومباشر في معنويات المواهب وانتاجيهم من جهة، وعلى تكلفة العمل ومعدل دورانه من جهة ثانية. ويمكن ان تتضمن برامج الصحة والسلامة برامج جسدية واخرى عقلية ونفسية:

1. **برامج الصحة والسلامة الجسمية:** ويدخل في اطار هذه البرامج ما يقدمه المركز الطبي في المنظمة للمواهب من خلال اجراء فحوصات طبية دورية للتاكد من سلامتهم من الامراض المختلفة وتقديم الفحوصات الطبية لكل قادم جديد او اعيد تعينه، وتلجا الكثير من المنظمات الى التعاقد مع المستشفيات المحلية لمعالجة مواردها البشرية وعوائلهم وفق شروط معينة، قد يساهم الموارد البشري احيانا في تغطية جزء من تكاليف العلاج، وقد تشمل برامج الصحة

والسلامة الجسمية العمليات الحراجية، وعلاج البصر ولاسنان والسمع، او اي حوادث تحصل من جراء العمل.

2. **برامج الصحة والسلامة العقلية والنفسية:** لقد تزايد اهتمام المنظمات، بالصحة العقلية والنفسية للمواهب، ويعود هذا الاهتمام الى وجود علاقة قوية بين مستوى اداء المورد البشري وحالته العقلية والنفسية، فالموارد البشرية المصابة بامراض مهنية تظهر عليهم بعض المؤشرات الدالة والمرتبطة بحالتهم منها انخفاض الانتاجية وكثرة الغيابات وزيادة معدلات دورانهم وانخفاض الروح المعنوية وسؤء علاقتهم بالاخرين وارتفاع معدلات الحوادث التي يتسببون فيها.

ثانيا: أهمية الصحة والسلامة وأهدافها

تتأكد أهمية الصحة والسلامة المهنية من خلال صلتها الوثيقة بالإنتاج، لان كفاءة الانتاج تعتمد بشكل كبير على توفير بيئة آمنة تشجع وتدفع المواهب لبذل اقصى جهودهم لتحسين وزيادة الإنتاج من دون كلل أو وقوع إصابات، إذ إن الوقت الضائع نتيجة الاصابات والامراض المهنية يكلف المنظمات مبالغ كبيرة اضافية، وعلى الرغم من التحذيرات المبكرة للامراض والاصابات المهنية، إلا إن الاهتمام الفعلي في عدد وانواع شائعة من الإصابات والأمراض كان منذ وقت قريب عندما أُدركَ إن قضايا السلامة والصحة المهنية لها تأثيرات على جودة الحياة الاقتصادية والصحية للمجتمعات التي يعيش فيها الموهوبين، الى جانب اهتمام برامج السلامة والصحة المهنية بتحديد المخاطر المرتبطة ببيئة العمل المادية والمخاطر التكنولوجية والمادية والبيولوجية والكيميائية إلى الاضطرابات النفسية والاجتماعية مثل الاجهاد في العمل والسيطرة عليه. ان ما يجب معرفته هو إن الاهتمام بالصحة والسلامة لم تعد مقصورة على مجالات العمل الصناعي حسب، بل تتعدى الى مجالات عمل المعرفة، اذ يشعر الموهوبين في المكاتب والمديرون والمحترفون بالقلق من الاجهاد المتكرر واعراض المرض من المباني والتوتر المرتبط بالعمل والعنف في مكان العمل والدخان بطريقة غير مباشرة، ويطالب

الموهوبين جميعهم بالعمل في منظمة صحية وآمنة، كما ان مخاطر الصحة والسلامة في موقع العمل قد تؤذي أشخاصا آخرين غير العاملين.

ويبقى ضمان الحالة الجسمانية الجيدة للمواهب في مكان العمل الهدف الأساس في إدارة السلامة والصحة في المنظمات بشكل عام. وغالباً ما ترغب المنظمات الصناعية بتخفيض تكاليف التأمين وتخفيض عدد الدعاوى المقامة عليها من قبل الموارد البشرية، لذلك فهي تعتمد على اخصائي السلامة للمساعدة في إقامة ظروف عمل آمنة، وإن إيجاد مثل هذه الظروف ستحقق بالتأكيد أهداف الصحة والسلامة المهنية، والتي تتلخص بالاتي:

1. حماية وتشجيع مقومات الإنتاج للمورد البشري من خلال إزالة عوامل وظروف المخاطر المهنية المهددة للصحة والسلامة في العمل.
2. المحافظة على المكائن والمعدات والمستلزمات المادية الأخرى التي تستعمل في عمليات الإنتاج وحماية الموارد من التلف خلال الإنتاج والتوزيع والمناولة والنقل.
3. تعزيز الحالة الجسمانية والعقلية والاجتماعية الجيدة للمواهب ودعم كل من شأنه أن يطور ويحافظ على طاقتهم في العمل، فضلاً عن تطوير الحالة الاجتماعية والحرفية لديهم.
4. التشجيع على تهيئة بيئات عمل ساندة ومنظمات عمل صحية وآمنة وتطويرها.

المبحث الثاني
بناء برامج الصحة والسلامة ودوافعه

اولا: بناء برنامج الصحة السلامة

ان بناء برنامج الصحة السلامة المهنية يعد من المهام الاساسية التي توليها ادارة الموهبة اهتماما استثنائيا في اطار انجاز اهدافها الادارية والتنظيمية، ولكي تحقق ذلك بالشكل السليم لا بد وان تحدد بوضوح مصادر الحوادث والاصابات التي ترافق اداء المواهب، ففي المنظمات المعاصرة تتنوع صور ومجالات حصول الحوادث والاصابات في العمل نتيجة النشاطات المختلفة التي تمارسها المنظمات وطبيعة تعاملها مع بيئات مختلفة واكثر تعقيدا من ذي قبل، ولذا فان ادارة الموهبة لا تستطيع حصر الاسباب او المصادر بشكل دقيق لكنها من الناحية العملية يمكن لها حصرها بثلاثة مصادر اساسية:

1. الاسباب المتعلقة بالمواهب كعامل السن، اوعيوب البصر... الخ، او محدودية الخبرة في التعامل مع متطلبات العمل واحيانا عدم تحملهم المسؤولية او ضعف تقديرهم للمخاطر الناجمة عن العمل، خصوصا عند تعرضهم لبعض المواد الكيميائية اوالبيولوجية او تعاملهم مع اجهزة ومعدات تتطلب المهارات الفنية العالية، وغيرها من الاسباب.
2. الاسباب التي تتعلق ببيئة العمل: وتتركز هذه الاسباب في طبيعة ظروف العمل كالحرارة والتهوية والاضاءة والتبريد والضوضاء والاتربة والاشعاعات وغيرها، وغالبا ما تخلق توترا وضغطا نفسيا على المواهب او تشكل عناصر خطورة تلعب دوراً واضحا في حصول الاحداث والاصابات اثناء العمل.
3. الاسباب الفنية: وتنشأ هذه الاسباب من الاجهزة والالات والمكائن والمعدات التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد الفني او اهمالها وعدم صيانتها بصورة دورية

ومنتظمة او حصول عيب او عطل بها وغيره من الاسباب التي يتعرض من خلالها العاملين لحوادث او اصابات ناجمة عن تلك الاجهزة والمعدات.

وبغية السعي الجاد من قبل ادارة الموهبة لتوفير عناصر السلامة المهنية والصحية المناسبة لتقليل الاصابات بحوادث العمل لابد من اتخاذ الاجراءات التالية لتامين السلامة المهنية اللازمة للاداء:

1. توفير البيئة الملائمة مهنيا وصحيا للمواهب: ان توفير ظروف عمل مهنية وصحية ملائمة لابد وان تحقق مايلي:

- التاكيد على توفير البيئة الملائمة من حيث الظروف المادية للعمل كالتهوية والتبريد والحرارة.. الخ من العوامل التي قد تؤثر على الانجاز الفعال للعمل.
- تحديد المصادر التي تهدد المواهب بالاضرار وتحديد سبل الوقاية منها من خلال توفير الملابس لو الواقيات وغيرها من متطلبات السلامة المهنية.
- اتخاذ جميع الاجراءات التي تتعلق بوقاية المواهب من اثار المواد الحارقة او الكيمياوية او البيولوجية من خلال متطلبات السلامة منها.
- اصدار التعليمات التي تلزم المواهب باتخاذ اجراءات السلامة المهنية اثناء العمل.
- اتخاذ الاجراءات التاديبية المناسبة لمن يقصر عن الالتزام بتعليمات السلامة المهنية.

2. تحديد مواصفات ومؤهلات المواهب: ان اتخاذ اجراءات الدقة بتحديد مواصفات وسمات ومؤهلات المواهب غالبا ما يحقق سبل مثلى في تقليل الاصابات والحوادث في العمل والتاكيد على اهمية توصيف العمل واختيار المواهب المناسبة والمؤهلة لممارسه العمل، فضلاً عن اعتماد سبل التدريب والتطوير المستمر لهم بغية تحقيق التوافق والانسجام التام مع امكانية تنفيذ تلك الانشطة بما يحقق اهداف المنظمة في انجازها للاداء باقل الحوادث او الاصابات التي تحصل في العمل.

3. الرقابة والمتابعة المستمرة للمواهب: ان انتهاج سبل الرقابة والمتابعة المستمرة للمواهب من خلال التاكيد على قيام العاملين باتباع سبل السلامة المهنية يعتبر من الاسباب الرئيسية لتقليل مخاطر التعرض للاصابات اثناء العمل وهذا يتطلب القيام بجولات رقابية وتفتيشية دورية منظمة وتوجيهات مستمرة من مشرف العمل وادارة الموهبة.
4. تحديد الجهة المسؤولة عن برنامج السلامة المهنية: ان تحديد الجهة المسؤولة عن برنامج السلامة المهنية وضمان مشاركة العالملين انفسهم في وضع تلك البرامج الوقائية يعد على درجة عالية من الاهمية في تحقيق اهداف برنامج السلامة المهنية والصحية للمواهب.

ثانيا: دوافع استجابة المنظمات لإدارة الصحة والسلامة المهنية

إن إدارة الصحة والسلامة اليوم، نشاط معقد متعدد المجالات تتلاقح في ضوئها جهود وخبرة عدد من المختصين في حقول معرفية متنوعة، على سبيل المثال، الإدارة الصناعية، والطب المهني، وعلم البيئة، وعلم النفس وهندسة السلامة، والهندسة البشرية، فضلاً عن ان إدارة السلامة والصحة لا تقتصر على الظروف المادية لبيئة العمل فحسب، بل لتحتضن احترام الرفاهية الذهبيـــة والنفسيـــة للمواهب والالتزام بحماية المجتمع من التلوث والتعرض للمواد السامة. وبذلك تمثل إدارة الصحة والسلامة المهنية استجابـــة المنظمـــة لعدد من التأثيرات أهمها:

1. المسؤولية الاجتماعية والإنسانية: لقد ازداد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية ونمى من معرفة ان منظمات الأعمال تعمل لأكثر من مجرد السعي وراء الارباح، فالنشاطات التنظيمية تؤثر على المواهب بوصفهم بشر وعلى المجتمع ككل، وان هذه التأثيرات ينبغي اخذها بنظر الاعتبار عند تخطيط وإدارة العمليات اليومية، وان تأسيس ظروف عمل أمنة وصحية وسليمة بيئياً يكتسب أسبقية في أي منظمة مسؤولة اجتماعياً، وتتخطى ممارسات السلامة والصحة في العديد من

الشركات حدود المعايير التي يتطلبها القانون، والتي تقترح بان تدرك المنظمات إن إدارة السلامة والصحة مسؤولية اجتماعية، اذ ان المجال الذي تبرهن فيه المنظمة المسؤولية الاجتماعية هو جزء من "الصورة العامة لها". سجل السلامة الايجابي يمكن ان يساهم في العلاقات العامة الايجابية، إلا إن الاهتمامات الإنسانية الحقيقية تنعكس بالالتزام تجاه صحة وسلامة المورد البشري ايضاً. وحالات الاهتمام يجري التعبير عنها عبر الاحاسيس التي تخالج الناس عن بعضهم البعض عندما يسبب الحادث اصابة خطيرة او موتاً محتماً. وبالتأكيد فان تأثيرات المرض او الاصابة المرتبطة بالعمل تتخطى حدود الخسارة الاقتصادية للمنظمة وتمتد لتصل الى المواهب وعوائلهم.

2. نقابات العمال: تاريخيا، كان لنقابات العمال نشطة في قضايا العمل والسلامة وقد ضغطت النقابات على الإدارة من اجل تحسين ظروف العمل. ومثال على اهتمام النقابة الجاري بهذا الصدد هو العدد المتزايد من المختصين الصحيين الصناعيين الذين شغلتهم نقابات العمال لمراقبة ظروف العمل، لاسيما في الصناعات الكيمياوية، والمطاطية، والنفطية، والإلية، والمعادن الأولية، وتميل النقابات أيضا إلى الاتفاق بقوة في شروط الصحة والسلامة في عقود العمل، فضلاً عن ذلك تطلب النقابات العضوية المتزايدة في لجان السلامة والصحة وتطلب الدفع للمواهب من قبل الشركة للوقت المكرس للاجتماعات وفي تفتيش مواقع المصنع.

3. الوعي العام: تزايد اهتمام وسائل الاعلام بشكل واسع عن اخطار التلوث البيئي والضغوط (من جماعات الرأي) ومستويات التعليم المتقدمة وتوافر المعلومات من الوعي العام عن قضايا الصحة والسلامة في مكان العمل.

4. الاعتبارات الاقتصادية: من الضروري التمييز بين الكلف المفروضة على المنظمة والكلف المفروضة على الهيأت الممولة من قبل الحكومة، مثل

المستشفيات، والكلف المفروضة هي كلف مادية وغير مادية، وليس من اليسير على المنظمة ان تحسب الكلف المادية المباشرة للحادثة المرتبطة بالعمل، إلا إن غالبا ما تتجاهل أو تكون غير واعية للكلف الأخرى غير المادية (القوة المعنوية المتدنية للمواهب والعلاقات العامة غير الملائمة والقابلية الضعيفة على استقطاب المواهب والاحتفاظ بهم). وهناك أيضا الكلف غير المباشرة المرتبطة بحوادث العمل، والتي تتضمن المدفوعات للوقت الاضافي والتعويض عن الانتاج الضائع، وكلفة الاحتفاظ بالمورد البشري البديل، وكلفة الوقت في اختيار وتدريب الموارد البشرية الجديدة، وكذلك الكلف المرتبطة بخسارة الايرادات على الطلبات الملغية او المفقودة اذ ان سبب الحادث انخفاض صافي المبيعات على الامد البعيد، إن تصميم بيئة عمل أمنة والمحافظة عليها يمكن أن يحسن الإنتاجية عن طريق تقليل الوقت الضائع بسبب الحوادث المرتبطة بالعمل والكلف المرافقة.

5. الحقوق القانونية: تصنف الحقوق القانونية للمواهب الى صنفين اساسين: هما الشخصية والجماعية وينشأ المصدر الأول من الحقوق الشخصية عن القانون العادي التشريعي، فلكل صاحب عمل واجب ينجزه تجاه القانون لتوفير بيئة عمل آمنة للموارد البشرية العاملة لديه، أما المصدر الرئيس لحقوق الصحة والسلامة الجماعية فينشأ عن الاتفاقات الجماعية الحاصلة بين النقابة والادارة.

6. الاعتبارات النفسية: تساعد بيئة العمل الصحية والآمنة على تسهيل الالتزام بالتعليمات وتحسين العلاقات الصناعية، إذ يمكن أن يكون لبيئة العمل الآمنة تأثيرا ايجابياً قوياً على الحالة النفسية عن طريق تقوية التزام المواهب ودافعيتها وولائها، وتشير بعض الادلة الى ان تصميم نظام العمل قد يكون له تأثيرات على الصحة الجسدية والصحة العقلية وطول الحياة نفسها، وعلى المستوى الجماعي فان علاقات الادارة– النقابة تتحسن عندما يلبي أصحاب العمل حاجات الصحة والسلامة لمواردها البشرية.

ملخص الفصل

تشير برامج الصحة والسلامة المهنية الى مجال يهدف الى حماية مختلف فئات المواهب من التأثيرات الصحية الخطرة الفورية او بعيدة المدى والتي يمكن ان تنجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل او بيئته او شروطه من خلال معالجة العوامل البيئية والتقنية والشخصية المؤدية الى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطه، بشكل يوافر تمتع المواهب الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة، وتتجلى اهميته في الحفاظ على هذه المواهب بافضل حالة صحية ممكن، وهناك مجموعة من الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال تبني برامج الصحة والسلامة، ويتوجب على المنظمة توفير مجموعة من المستلزمات اللازمة لضمان تهيئة البيئة الصحية والامنة للمواهب العاملة لديها، كما تقف وراء تبني برامج الصحة والسلامة من قبل المنظمة مجموعة من الدوافع بعضها داخلية بتعلق بالمنظمة نفسها والبعض الاخر خارجية تتعلق بالبيئة العامة التي تعمل فيها.

اسئلة الفصل

س1: ما هي برامج الصحة والسلامة المتعلقة بالصحة والسلامة الجسدية والعقلية والنفسية للمواهب؟

س2: باعتبارك متخصصاً في ادارة الموارد البشرية، كيف تفهم اهمية واهداف برامج الصحة والسلامة المهنية للمواهب في منظمتك؟

س3: ما هي برأيك مصادر الحوادث والاصابات التي ترافق اداء المواهب؟

س4: ناقش دوافع استجابة المنظمات الحديثة لبرامج الصحة والسلامة المهنية؟

قائمة المصطلحات

Talent management	ادارة الموهبة
Human resources	الموارد البشرية
Workers	العاملين
Managers	المدراء
Talent management challenges	تحديات ادارة الموهبة
Strategic talent management	استراتيجية ادارة الموهبة
Competitive advantage	الميزة التنافسية
Vision	الرؤية
Mission	الرسالة
Goals	الاهداف
Objective	الغايات
Analysis	تحليل
External environment	البيئة الخارجية
Internal environment	البيئة الداخلية
Strategy formulation	صياغة الاستراتيجية
Strategy implementation	تنفيذ الاستراتيجية
Strategy evaluation	تقييم الاسترتيجية
Talent planning	تخطيط الموهبة
Skill inventory	مخزون المهارات
Management skills	المهارات الادارية
Labor market	سوق العمل
Action plan	خطة العمل
Talent recruitment	استقطاب الموهبة

Vacancy job characteristics	خصائص الوظيفة الشاغرة
Internal Sources	المصادر الداخلية
External sources	المصادر الخارجية
Advertisements	الاعلانات
Public agencies	الوكالات العامة
Private agencies	الوكالات الخاصة
Consultant agencies	الوكالات الاستثارية
Talent selection	اختيار الموهبة
Interview	المقابلة
Physical examination	الاختبار الجسدي
Abilities	القابليات
Skills	المهارات
Intelligence	الذكاء
Directive interview	المقابلة الموجهة
Personality tests	اختبارات الشخصية
Psychological tests	اختبارات النفسية
Knowledge tests	اختبارات المعرفة
Talent development	تطوير الموهبة
Talent training	تدريب الموهبة
Training programs	برامج التدريب
training design proces	عملية تصميم التدريب
Needs assessment	تقدير الاحتياجات
Organizational analysis	التحليل التنظيمي
Person analysis	تحليل الافراد

Task analysis	تحليل المهمة
Person characteristics	سمات الفرد
Input	المدخلات
Output	المخرجات
Consequences	النتائج (التعاقب)
Feedback	التغذية العكسية
Motivation to learn	الدافعية للتعلم
efficacy Self	القناعة الذاتية
Transfer of training	نقل اثر التدريب
Climate of transfer	مناخ التحويل
directed learning self	التعلم الموجه ذاتيا
Apprenticeship	التلمذة
Simulation	المحاكاة
E learning	التدريب الالكتروني
Learning Portals	بوابات التعلم
Group building methods	اساليب بناء المجموعة
Adventure learning	تعلم المخاطرة
Performance appraisal	تقييم الاداء
Performance management	ادارة الاداء
Strategic congruence	التوافق الاستراتيجي
Internal rewards	الحوافز (المكافأت) الداخلية
Extrinsic rewards	الحوافز (المكافأت) الخارجية
Compensation administration	ادارة التعويض
pay structure	هيكل الاجور

المصـــادر

القران الكريم

اولا: المصادر العربية

أ: الكتب العربية

1. ابو شيخة، نادر احمد (2000) ***ادارة الموارد البشرية***، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. ابو شيخة، نادر احمد (2010) ***ادارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية***، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
3. الحريري، محمد سرور (2012) ***طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية***، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2000) ***ادارة الموارد البشرية***، دار الكتب والوثائق، بغداد.
5. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2002) ***ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي***، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
6. السكارنه، بلال خلف (2011) ***تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية***، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
7. السلمي، علي (2001) ***إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية***، الطبعة الاولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
8. الشماع، خليل محمد حسن (1990) ***مبادى الإدارة مع التركيز على ادراة الأعمال***، مطبعة الخلود، بغداد.
9. الصباغ، زهير نعيم ودرة، عبد الباري ابراهيم (2010) ***ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي***، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

10. الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي (2006) الطبعة الاولى، ادارة المورد البشرية: ***مدخل استراتيجي متكامل***، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
11. العزاوي، نجم عبد الله و عباس، حسين جواد (2010) ***تطور ادارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي***، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
12. القريوتي، محمد قاسم (2010) ***الوجيز في ادارة الموارد البشرية***، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
13. الكلالده، طاهر محمود (2011) ***الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية***، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
14. الهيتي، خالد عبد الرحيم (1999) ***ادارة الموارد البشرية***، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
15. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005) ***ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي***، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
16. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2010) ***ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي***، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
17. برنوطي، سعاد نائف (2001) ***اساسيات أدارة الأعمال***، الطبعة الاولى، مطبعة دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
18. برنوطي، سعاد نايف (2001) ***ادراة الموارد البشرية "ادارة الافراد"***، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
19. بلوط، حسن ابراهيم (2002) ***ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي***، دار النهضة العربية، بيروت.
20. حسونة، فيصل (2011) ***ادارة الموارد البشرية***، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان.

21. حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين كاسب (2011) ***ادارة الموارد البشرية***، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

22. زايد، عادل محمد (2003) ***ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجي***، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الانترنت.

23. شاويش، مصطفى نجيب (1996) ***ادارة الموارد البشرية "ادارة الافراد"***، الطبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

24. عباس، سهيلة محمد وعلي، حسين علي (1999) ***إدارة الموارد البشرية***، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.

25. عباس، انس عبد الباسط (2011) ***ادارة الموارد البشرية***، الطبعة الاولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

26. عقيلي، عمر وصفي (2009) ***ادارة الموارد البشري المعاصرة: بعد استراتيجي***، الطبعة الثانية دار وائل للنشر والتوزيع ظن عمان.

27. ماهر، احمد (2001) ***إدارة الموارد البشرية***، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.

28. محمد، راوية حسن (2000) ***إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية***، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.

29. نصر الله، حنا (1999) ***ادارة الموارد البشرية***، الطبعة الاولى، دار العق للنشر والتوزيع.

30. ياسين، سعد غالب (2010") ***الادارة الاستراتيجية***، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

31. ياغي، محمد عبد الفتاح (2010) ***التدريب الاداري: بين النظرية والتطبيق***، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

ب: الكتب المعربة

32. ديسلر، جاري (2009) ***ادارة الموارد البشرية***، تعريب، محمد سيد احمد وعبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.

جـــ: الرسائل والاطاريح

33. ابو حطب، موسى محمد (2009) ***فاعلية نظام تقييم الاداء واثرة على مستوى اداء العاملين: حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية***، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

34. أحمد، زياد طارق خليل (2007) ***الأنماط السلوكية للمدراء وأثرها في معايير قياس أداء العاملين: دراسة استطلاعية***، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ن الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

35. الأحمر، ساهر عبد الكاظم (2007) ***علاقة إستراتيجية التصنيع باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية***،رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

36. البوتاني، سميرة ياقو قازو (2007) ***استراتيجية اصلاح وتطوير ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي العام: دراسة حالة في عينة من مستشفيات دائرة صحة بغداد الرصافة***، بحث دبلوم عالي في ادارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

37. الجادر، سهير عادل حامد (2007) ***العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركات وزارة الأعمار و الاسكان***، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

38. الجرجري، احمد حسين حسن (2006) ***تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية في بعض الشركات***

الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

39. الحسني، محمد معتوق عويد (2005) ***واقع إدارة الموارد البشرية وأفاق تطويرها: دراسة ميدانية في ديوان وزارة النفط،*** رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

40. الخشاب، حسان ثابت جاسم محمد (2005) ***أثر بعض إجـــراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى،*** رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

41. الدليمي، سحر هادي محمود (2006) ***العوامل البيئية و أثرها في عمليات إدارة الموارد البشرية وأدائها دراسة تطبيقية في مستشفيات دائرة مدينة الطب،*** ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

42. الدهان، إيمان عامر حميد سعيد (2007) ***الاختيار الإستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثره في الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في شركتي Orascom وMTC للاتصالات الخلوية العالمية،*** رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

43. الدهلكي، علي كمال محمد جواد (2009) ***تأثير الإستراتيجيات الداعمة لتخطيط وتطوير المنتجات الجديدة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية (بغداد/الوزيرية) والشركة العامة للصناعات الجلدية (بغداد)،*** رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

44. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2006) ***التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تشخيصية تحليلية في***

عينة من المنظمات الصحية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

45. السماوي، رواء حبيب عبد الحسين ال عبد الرسول (2007) ***تشخيص واقع استراتيجية التدريب في المنظمات الصحية في إطار فلسفة التعلم التنظيمي: بحث تشخيصي تحليلي في عينة من المنظمات الصحية في محافظة المثنى***، بحث دبلوم عالي في ادارة المممستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد ن جامعة بغداد، بحث غير منشور.

46. الشاهين، نداء صالح مهدي (2007) ***تصميم أنموذج متعدد الأهداف لتقييم أهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة OHSAS18001: دراسة حالة في الشركة العامة لمصافي الوسط في الدورة***، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، بحث غير منشور.

47. الشعيبي، محمد الصغير قاسم (2004) ***تاثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الادوية: دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في شركات الادوية الاردنية***، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

48. الطائي، يسرى غازي حسن (2007) ***دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة أداء العاملين: دراسة في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل***، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

49. العاني، آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد (2002) ***أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة دراسة لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة / محافظة نينوى***، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

50. العبادي، هاشم فوزي دباس (2011) ***تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية إدارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للإدارة***، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشورة.

51. العكيلي، جميل جابر تمر (2010) ***أثر التحسين المستمر لوظائف إدارة الموارد البشرية في أداء المستشفيات: دراسة إستطلاعية في مستشفى الصدر العام***، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

52. الغزي، مشعل زوري جبار (2010) ***تقييم اداء الفرق التفتيشية في تقويم الواقع الصحي بمحافظة ذي قار***، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

53. الفياض، مجيد حميد طاهر (2011) ***أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل***، رسالة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

54. اللامي، نادية داخل عناد (2007) ***العلاقة بين استراتيجية الأعمال ونشر تقانة المعلومات وأثرها في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الإدارة في المصارف الأهلية ببغداد***، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

55. آل مراد، نوال يونس محمد (2005) ***اعادة تصميم نظام تقييم اداء الافراد في المنظمات وإنعكاسه في قرارات الموارد البشرية: دراسة حالة في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية***، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

56. النجار، عماد غفوري عبود (2010) ***الإتجاهات المعاصرة للابلاغ المالي على وفق تقنيات تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لصحة واسط***، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

57. الياسري، أكرم محسن مهدي (2005) ***التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية وتأثيره في الأداء – مدخل موقفي – دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي***، أطروحة دكتوراه، كليـــة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

58. بعجي، سعاد (2007) ***تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفطال مسيلة CLP – منطقة سطيف***، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

59. توماس، سيتا ستراك (2006) ***صياغة استراتيجية مقترحة لاستقطاب الكفاءات العلمية و الحفاظ عليها: دراسة حالة في هيئة التعليم التقني***، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

60. جواد، هند فؤاد (2008) ***ستراتيجيات المحافظة على الملاك التمريضي دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصحية الواقعة في دائرتي صحة بغداد الكرخ و الرصافة***، بحث دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

61. جميل، عباس حسين (2005) ***أثـــــر الأنماط القيادية في أدوار الصحة والسلامة المهنية: دراسة استطلاعية في مستشفيات دائرة صحة بغداد الرصافة***، بحث دبلوم عالي في ادارة المستشفيات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

62. حامد، اثمار مرتضى (2011) *ادارة* ***الموهبة المتكاملة في القطاع الصحي على وفق نموذج (Morton,2004)***، بحث دبلوم عالي بادارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشورة.

63. حيمر، حمودي (2008) ***اجر الكفاءة واثره في تحسين الاداء في المؤسسة***، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

64. دارين، بوزيدي (2005) ***مساهمة لاعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء: حالة مؤسسة الانجاز بسكرة***، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنه.

65. سالم، الياس (2006) ***تاثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية***، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسلية.

66. سعاد، شدري معمر (2009) ***دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير***، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة بومرد.

67. سعيد، سناء عبد الرحيم (2004) ***تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة تطبيقية في جامعة بغداد***، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

68. سلوى، تشتيان (2010) ***اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالادارات العمومية الجزائرية***، رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير , جامعة بومرداس , جامعة الحاج خضر, الجزائر.

69. سميرة، عبدالصمد (2008) ***تقييم ادء العاملين في ادارة الموارد البشرية*** , رسالة ماجستبر , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر.

70. شاكر، شذى عبود (2006) **العلاقـــة بين استراتيجيات إدارة المعرفة ودورة حياة المنظمة وأثرها في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية تحليلية في عينة**

من الشركات الصناعية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

71. عبود، محمد معتوق (2005) ***تقييم واقع أداء إدارة الموارد البشرية وآفاق تطويرها: دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط***، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
72. عسكر، سامي شاهر (2007) ***أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى***، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
73. غناوي، عماد عبد الجبار علي (2007) تصميم نظام تقويم الأداء التفتيشي:دراسة حالة في مكتب المفتش العام في وزارة الصحة، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
74. كرو، فراس رحيم يونس (2007) ***أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد***، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
75. لازم، يسرا ياسين (2007) ***تطبيقات ادارة الموارد البشرية وتاثيرها في الاداء المنظمي للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية لعينة من المشروعات الصناعية الصغيرة في محافظة بغداد***، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
76. محمود، أحمد زهير توفيق (2002) ***أثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية الحكومية في محافظة نينوى***، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

77. مدلس، شكري (2008) ***دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود***، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر – باتنة.

78. يوسف، سناء خضر (2006) ***العلاقة بين الهيكل التنظيمي والستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الاعمال دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن***، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

79. يوسف، بسام عبد الرحمن (2005) ***اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل***، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

د: البحوث والدوريات

80. الحجار، رائد حسين (2003) ***تقييم الاداء الجامعي من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الاقصى في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة***، بحث منشور في مجلة كلية التربية، جامعة الاقصى، فلسطين.

81. الحليم، نادية راضي عبد (2005) ***دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة***، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21 – العدد 2.

82. الدوري، زكريا مطلك & السعدي، يعرب عدنان (2012) ***استراتيجية ادارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجية الإعمال كمدخل لذكاء الاعمال***، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة(23–26) نيسان.

83. الصغير، قراوي أحمد واحمد، إبراهيمي (2004) ***إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة***، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

84. ألعديلي، ناصر محمد (2009) ***كيف هي حالة إدارة الموهبة في الشركات السعودية***، رئيس آفاق الإبداع والجودة للتدريب، Chmq5@yahoo.com.

85. الفرا، ماجد محمد والزعنون، محمد منصور (2008) ***واقع سياسة الاختيار والتعيين في وزارات السلطة الوطنيى االفلسطينية قطاع غزة*** ، مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد السادس عشر العدد الثاني.

86. جبريل، وائل محمد (2009) ***إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف***، للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، http://hrdiscussion.com.

87. شعبان، عبد الكريم هادي و العابدي، علي رزاق جياد (2009) ***الانماط القيادية و دورها في تقويم اداء اعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الكوفة***، مجلة القادسيـــة للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11 – العدد 2.

88. عريقان، احمد وجردات، ناصر والعتيبي، محمود (2010) ***دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية***، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد العاشر العدد الثاني، عمان.

89. عمران، كامل محمد (2007) ***تقويم اداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية***، مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، العدد الاول.

ثانيا: المصادر الاجنبية

A: books

90. Barry , S. L & David H. W (2000) ***Occupational Health Recognizing and Preventing Work – Related Diseases and Injury*** , 4 Edition , Lippincott Williams & Wilkins Philadelphia.
91. Beardwell ,Julie & Claydon , Tim (2010) ***Human resource management a contemporary approach*** , sixth edition , financial times prentice hall is an imprint of Pearson.
92. Bohlander , George & Snell, Scott (2007) ***Managing Human Resources***, 14 edition , Presententation by: Charlie Cook, Thomson/South-Western.
93. Bratton , John & Gold , Jeffrey (2003) ***human resource management theory & practice*** , printed in the Britain.
94. Cannon , James A. & McGee , Rita (2010) ***Talent Management And Succession Planning*** , second Edition , Chartered Institute of Personnel and Development , www.cipd.co.uk/Bookstore.
95. Claydon , tim & Julie , beardwall (2010) ***human resource management a contemporary approach*** , sixth edition.
96. David , Genzo , A. & Robbins , Stephen (1996) ***Human Resource Management*** , 5 edition , John Wiley and Sons Inc.
97. Decenzo , D. & Robbinc , S.(1999) ***Human Resource Management*** , 6 edition , New York.
98. Denisi , Angelo.S & Griffin , Ricky.W (2001) ***Human resource management*** , Houghton Mifflin company Boston , New York.
99. Dessler , G. (2000) ***Human resource management-copyright by prentice –hai l*** , Inc , New Jersey.
100. Dessler , Gary, (2003) ***Human Resource Management*** , 9 edition , Printice- Hall, New Jersey.
101. Dessler , Gary (2008) ***Human resource management*** , 11 edition , www.vangonotes.com.
102. Dessler , Gary (2011) ***Human Resource Management*** , Twelfth Edition , pearson , new jersey.

103. Harris , Michael (2000) ***Human Resource Management*** 2edition , Harcourt, Inc, USA.
104. Laydon. Tim & Beardwell , Julie (2010) ***Human resource management a contemporary approach*** , 6 edition , prentice Hall financial times.
105. Legge , Karen (1995) ***Human resource management: Rhetorics and Realities*** , printed in Great by antony Rowe ltd. chippenham. Wiltshire.
106. Mathis , R. & Jackson, J. (2003) ***Human Resource Management*** , 10 edition , South-Western, Ohio.
107. Nissler , Martin (2010) ***Talent Management, a summary of quantifiable surveys and relevant reports*** ,28 edition , mercuriurval.
108. Noe , R.M & Hollenbeck, J.R & Gerhart , B. & Wright, P.M. (1994) ***Human Resource Management: Gaining Acompetitive Advantage***, first edition , Austen Press, Richard, D. Irwin, Inc, U.S.A.
109. Noe , R.A. & Hallen , B.J. & Writht P.M. (2003) ***Human resources management: Gaining a competitive Advantages***, Irwin, Inc. U.S.A.
110. Noe , Raymond , A & Hollenback , John ,R & Gerhart , Barry & Wright , Patrick ,M (2006) ***human resource management Gaining a competitive advantage*** , 5 edition , Austen Press, Richard, D. Irwin, Inc, U.S.A.
111. Robert ,L. M & John , H. J, (1994) , ***Human Resources Management*** , 7 edition , West publishing corporation , U.S.A.
112. Seta , Catherine.E & Paulus , panl.S Baron , Robert.A (2000) ***effective human relations a guide to people at work*** , 4 edition , allyn and Bacon.
113. Stewart , Greg.L & Brown , Kennetn.G (2009) ***Human Resource Management linking strategy to practice*** , first Edition , john Wiley , son,Inc.
114. Torrington , D & Hall , L. (1998) ***human resource management*** , 4 edition , by prentice Hill Europe.

115. Torrington , Derek & Hall , Laura & Taylor , Stephen & Atkinson , Carol (2011) ***Human resource management*** , Eighth edition , financial times prentice hall is an imprint of Pearson.
116. Wheelem , Thomas.L& Hunger , David.J (2010) ***Concepts in strategic management and Business policy Achieving Sustainability*** , 12 Edition , Pearson ,New Jersey.

B: researches
117. Chuai , Xin (2008) ***Is talent management just 'old wine in new bottles'? ------the case of Multinational Corporations in Beijing*** , A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy.
118. Florida , Sarasota (2004) ***The argument for a corporate Talent Management strategy***, In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree of Master of Science in Executive Business Administration , Kennedy-Western University.
119. Mirabella , James W.(1999) ***Employee preferences for pay systems as a function of personal job inputs and job characteristics***, Submitted to School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
120. Ntonga , Sibusiso (2007) ***the impact of talent management practices on business performance*** ,university of Pretoria , in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration.
121. Sweem , Susan L. (2009) ***Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*** , in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organization Development , This dissertation has been accepted for the faculty of Benedictine University.

C: Articles

122. Aryee , S. & Law, K. S. (2007) ***High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective.*** Journal Academy of Management , Vol 50 No (3), pp 558-577.
123. Ashraf , Mohammad & Joarder ,Mohd.H.R (2009) ***Talent management and retention practices from the faculty's of view: a case study*** , Journal of Human Capital –Vol.1n0.2- pebruari , pp151-163.
124. Ashton , Chris & Morton, Lynne (2005) ***Managing talent for competitive Advantage*** , Journal strategic HR review , Volume 4 Issue 5 , pp25-31.
125. Bhatnagar , Jyotsna (2007) ***Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention*** , The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com , Vol. 29 No. 6 , pp640-663.
126. Dijk , H.G. van (2008) ***The Talent Management approach to human resource management: attracting and retaining the right people,*** University of Pretoria , Journal of Public Administration • Vol 43 No 3., pp385-395.
127. Dijk , H.G. van (2009) ***Administration vs. talent: the administrative context for Talent Management,*** Journal of Public Administration • Vol 44 no 3.1 ,pp520 -530.
128. Harstad , Bard (2007) ***Organizational Form and the Market for Talent*** , [Journal of Labor Economics, vol. 25, no. 3] _ by The University of Chicago. pp581-611.
129. Horváthová , Petra (2011) ***The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization*** , 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR vol.12, pp50-54.
130. Horváthová , Petra & Durdová , Irena (2011) ***Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organization of the Czech Republic*** , Journal Engineering and Technology ,Vol 77 ,pp 809 -824.

131. Jafari , Mostafa &Bourouni , Atieh &Amiri , Roozbeh Hesam (2009) ***A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method***, European Journal of Social Sciences – Vol 7, N 3.

132. Kalleberg , A. L, & Moody , J. W. (1994 ***Human resource management and organizational performance***. Journal American Behavioral Scientist , Vol 37 , No (7) , pp 948-962.

133. Koketso , Lesego PeeJay & Rust , Braam (2012) ***Perceived challenges to talent management in the South African public service: An exploratory study of the City of Cape Town municipality***, African Journal of Business Management Vol. 6(6) , pp 2221-2233, http://www.academicjournals.org/AJBM.

134. Lewis , Robert. E & Heckman , Robert.J(2006) ***Talent management: A critical review***, journal Human Resource Management Review ,Vol 16 ,pp 139–154 , www.socscinet.com/bam/humres.

135. Markus , Leanne (2010) ***Have talent management systems delivered ? if not , why not ? – a blue print for the future*** ,journal Centranum , pp01-21 www.centranum.com.

136. Monks, Kathy & Loughnane, Michael & McMackin, John, (2004) ***Designing a HR System: Pitfalls, Possibilities and Performance***, Proceedings of the Seventh International Human Resource Management Conference, June. www.dcu.ie/dcubs/link/working_papers/iam_powerstation.

137. Poon , June M. L., (2004) ***Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention***, Personnel Review, vol 33, No 3.

138. Puvitayaphan , Arporn (2008) ***Talent Management practices in selected companies listed on the stock exchange of Thailand (SET)***, Educational Journal of Thailand , Vol. 2, No. 1 January, pp02-09.

139. Redinger , C. F & Levine, S. P (1998) **Development and Evaluation of the Michigan Occupational Health and Safety Management System Assessment Instrument: A**

Universal OHSMA Performance Measurement Tool, AIHA Journal ,Vol 58 , PP: 572-581.

140. Redinger , C. F & Levine, S. P & Blotzer, M. J & Majewski, M. P. (2002) ***Evaluation of an Occupational Health and Safety Management System Performance Measurement Tool-11: Scorring Methods and field Study Sites***, AIHA Journal , Vol 63, PP: 34-40.

141. Sharma , Prateek &Agarwal , Babita & Ganjiwale , Kshama (2011) ***The Talent Management paradigm in professional institutes***, Applied Research Development Institute Journal ,Vol , 2(1) , pp.1-14, Available online at www.pgspcf.org.

C: Internet

142. APQC , Research provided by APQC (2010) ***Talent Management: From Competencies to Organizational Performance.*** , the international resource for benchmarks and best practices , pp. 01-03.

143. Associates , Hewitt (2008) ***the State of Talent Management: today's Challenges , tomorrow's opportunities*** , in partnership with human capital institute , All rights reserved , pp01-34.

144. Bersin , Josh (2006) ***Talent Management ,What is it? Why now?*** , Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, New York.

145. Blackman , Deborah & Kennedy , Monica (2008) ***Talent Management: Developing or preventing knowledge and capability?*** , Email: Deborah.Blackman@canberra.edu.au.

146. Blass , Eddie (2007) ***talent management maximizing talent for business performance*** , Ashridge Business School ,http://www.ashridge.org.uk ,pp01-16.

147. Bolt , James.F (2005) ***the future of executive development*** , No part of this publication may be reproduced in any form or by any means, electronic or otherwise, without the written permission of the publisher.

148. Bux , Shaik Roslinah & Ahmad , Hafiza Atha & Othman , Othman (2009) ***Talent management at Government-linked***

companies, Malaysia Productivity Corporation (MPC) , pp 01-18, www.mpc.gov.my.

149. Creelman , David (2004) ***Talent Management: The Special Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises*** , Sponsored by HR smart , pp01-19, http://www.humancapitalinstitute.org.

150. Deiser , Roland (2009) ***Talent Management in the Creative Age*** , This article is scheduled to appear in Borensztejn, Herve (Ed.): Grow your Talent: A Corporate Duty , pp 01-12.

151. Gerstrøm , Anna & Jørgensen, Frances (2009) ***Talent Management and the Law of Jante: An improbable coexistence?*** , Aarhus School of Business, University of Aarhus, pp 01 -19.

152. Gilmore , Sarah & Williams , Steve (2009) ***human resource management , online resource center.***

153. Guillory, William A.(2006) ***The Age of Human Potential— Talent Management*** , Innovations International, Salt Lake City,pp01-08.

154. Haddad , Read.S(2008) ***people first: talent management strategies for attracting and retaining the best project program managers*** , originally published as apart of 2008 PMI Global Congress proceedings-Denver , Colorado ,USA.

155. Ivancevich, John M.(1995) ***Human Resource Management***, Von Hoffrman press, Inc.

156. Jonathan , T (2004) ***Human Resources Management*** , http;//www.Questia.com/pm.

157. Jones , Rhonda (2009) ***Talent management in the new economy*** , Applying lessons learned from knowledge workers ,UMUC – GSMT ,pp01-35.

158. Jones , Katherine (2011) ***The User's Voice: Understanding the Impact of Talent Management Software*** , Principal Analyst and Director Human Capital Management, Bersin & Associates, pp 01-10.

159. Kollsrud , Kristian (2008) ***The perception of HE PERCEPTION OF Talent Management from the perspective***

of a middle manager in a five star hotel company, The Emirates Academy of Hospitality Management Dubai, United Arab Emirates , pp 01-11,Email: kristian.kollsrud@jumeirah.com.

160. Lake , Salt (2007) , ***Human Resources Talent Management..people make the difference*** , Community College , pp 01-20.

161. Lockwood, Nancy R. (2006) ***Talent Management: Driver for organizational Success*** , SHRM® Research Quarterly , pp 02 -11.

162. MBL , Group.LLC (2007) ***Talent Management Keys to Staff Development***, the Neighborhood partnership fund, pp01-38.

163. McKinsey (1997) ***The Future of Talent Management Four Stages of Evolution*** , Contact for Taleo Research,pp01-013 ,research@taleo.com.

164. Meisinger, Susan (2009) The Talent Challenge , ***retired CEO, Society for Human Resource Management*** ,pp 01-10. www.reinventingtalentmanagement.com.

165. Molloy , Clem. MA (2008) ***talent management strategies for today's workforce*** , Sage MicrOpay , CONNX , Micropay Pty Limited.

166. Persona , Global (2005) ***Talent Management Process*** , Inc.'s metrics and methodologies, please contact info@personaglobal.com or visit www.personaglobal.com.

167. Rodgers , Keith (2008) ***The New Realities of Talent Management*** , Published in association with Computers in Personnel , pp 01-20 , www.ComputersinPersonnelHR.com.

168. Scoot H.H., (2005) ***A Guide to the State Performance Management.***http://www.vermontpersonnel.org.

169. SHL Group Limited (2008) ,***Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management*** , SHI people performance , www.shl.com.

170. Sullivan , John & Burnett , Master (2008) ***To Build, Buy, or Trade Talent: That Is the Question Behind Talent***

Management ,. All rights reserved. www.linkageinc.com , pp01-07.

171. Sweem , Susan (2008) ***Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated*** , Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century , pp01-20 , susan.sweem@akzonobel.com.

ثالثا: المواقع الالكترونية

172. www.pageuppeople.com.
173. http://www.maricopa.edu.
174. www.abahe.co.uk.
175. www.parcegypt.org
176. www.Arab British Academy for Higher Education.com
177. samirs.ps@hotmail.com



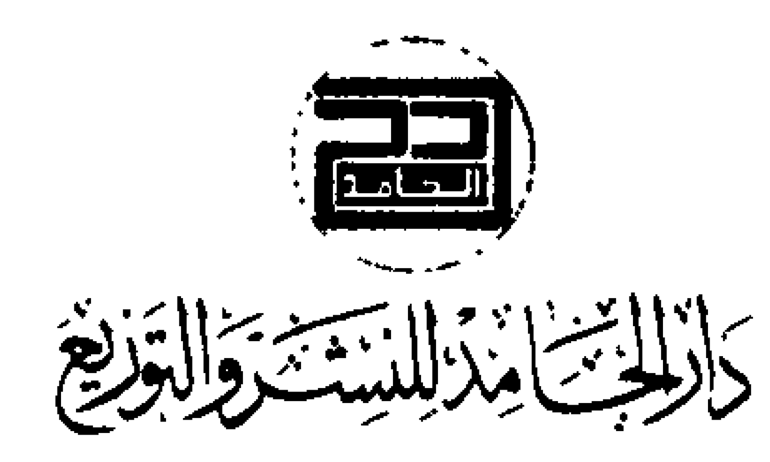
الأردن عمان

5231 فاكس: 96265235594+

ب:366 عمان 11941 الأردن

E-mail dar _alhamed@hot

E-mail Daralhamed@ya



الأردن-عمان

هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+

ص.ب:366 عمان 11941 الأردن

E-mail.dar _alhamed@hotmail com

E-mail Daralhamed@yahoo com



الاسم : غني دحام تناي الزبيدي

تاريخ الولادة : 1961 العراق

اللقب العلمي : استاذ مساعد اعتباراً من 2009

بكالوريوس ادارة اعمال/ جامعة بغداد 1985 بتقدير جيد جداً .

ماجستير ادارة اعمال/ جامعة بغداد 1992 بتقدير جيد جداً.

دكتوراه ادارة اعمال / جامعة بغداد 2004

الاختصاص الدقيق: ادارة الموارد البشرية

تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

مشارك في عدد من المؤتمرات والندوات العلمية

يشرف على رسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه وبحوث الدبلوم العالي ومناقشتها.

القاء محاضرات على طلبة الدراسات العليا في ادارة الاعمال.

القاء محاضرات على المتدربين في المكتب الاستشاري التابع لكلية الادارة والاقتصاد ودوائر الدولة.

حاصل على جائزة الدولة للملاكمات العلمية المتميزة لعام 2000

كتب اكثر من (14) بحث في: "ادارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، الادارة الاستراتيجية، ادارة الجودة ".

الكتب المؤلفة:

1. المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال

E-Mail : ghani_Zubadi@yahoo.com

الاسم : حسين وليد حسين عباس

تاريخ الولادة: 1985 العراق.

اللقب العلمي: مدرس مساعد اعتباراً من 2013

بكالوريوس ادارة اعمال/ جامعة بغداد 2007 بتقدير امتياز.

ماجستير ادارة اعمال/ جامعة بغداد 2013 بتقدير جيد جداً.

الاختصاص الدقيق: ادارة الموارد البشرية

موظف في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مشارك في عدد من المؤتمرات والندوات العلمية

كتب اكثر من (11) بحث في: "ادارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، الادارة المالية، نظم المعلومات الادارية، ادارة الانتاج والعمليات، ادارة التسويق".

الكتب المؤلفة

1. المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال

2. نظم المعلومات الادارية: بالتركيز على وظائف المنظمة

E-Mail : hussainsmart431@yahoo.com





دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن-عمان

هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+

ص.ب:366 عمان 11941 الأردن

E-mail:dar_alhamed@hotmail.com

E-mail:Daralhamed@yahoo.com



5338656 للتصميم